

UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL
FACULTÉ DE DROIT ET DES SCIENCES ÉCONOMIQUES

Intégration de la
**STRATÉGIE DES
RESSOURCES HUMAINES**
à la stratégie globale

THÈSE

PRÉSENTÉE A LA FACULTÉ DE DROIT ET DES SCIENCES ÉCONOMIQUES
POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR ÈS SCIENCES ÉCONOMIQUES
PAR

JEAN-MICHEL BRUNNER

IMPRIMERIE DE L'ÉVOLE, NEUCHÂTEL

1991

**Monsieur Jean-Michel BRUNNER est autorisé à imprimer
sa thèse de doctorat ès sciences économiques intitulée:
«Intégration de la stratégie des ressources humaines
à la stratégie globale.»**

Il assume seul la responsabilité des opinions énoncées.

Neuchâtel, le 13 novembre 1990.

**Le Doyen
de la Faculté de droit
et des sciences économiques**

Claude Jeanreneud

**EDES
Division économique et sociale
Université de Neuchâtel
Pierre-à-Mazel 7**

CH-2000 Neuchâtel

ISBN 2-8305-1551-X

" L'homme est notre principale richesse et certainement la moins bien exploitée "

Cette constatation est faite par de nombreuses entreprises; pour beaucoup, elles ont cherché dans les dernières années à mettre en oeuvre des politiques susceptibles de remédier à cette situation. Cette thèse se veut un élément supplémentaire apporté à cette réflexion, dont l'originalité se situe peut-être dans le fait qu'elle tente de placer la problématique, non au niveau de la gestion des ressources humaines, mais déjà lors de l'élaboration et de la mise en oeuvre de la stratégie globale de la firme.

A l'issue de ce travail, je souhaite exprimer ma reconnaissance à tous ceux qui ont apporté leur soutien à son aboutissement.

Mes remerciements vont en premier lieu à tous les cadres et dirigeants d'entreprises qui ont accepté de participer à cette étude. Leur collaboration active a été un encouragement déterminant. Ma gratitude va ensuite à tous les collaborateurs du Groupe de Gestion d'Entreprise de l'Université de Neuchâtel qui, par leur appui tant scientifique que moral, m'ont toujours soutenu. Je remercie tout particulièrement MM. Jean Mehling, directeur de thèse, et Daniel Haag, co-rapporteur, de la confiance qu'ils m'ont témoignée.

Enfin, ces remerciements seraient incomplets si je n'y associais pas mon épouse, qui, par sa lecture critique et sa patience, a permis que cette thèse voie le jour.

TABLE DES MATIERES

PARTIE I

1. Introduction générale	5.
1.1 Objectifs	7.
1.2 Forme de la recherche	7.
1.3 Méthodologie	8.
1.4 Echantillon	9.
1.5 Structure de l'étude	14.
2. La stratégie dans les entreprises romandes	17.
2.1 Concept	17.
2.2 Origine de la stratégie	19.
2.3 Structure de prise de décision	21.
2.4 L'horizon de la stratégie	24.
2.5 Typologie	26.
2.6 Profils types	35.
3. La SRH dans les entreprises romandes	39.
3.1 La structure de la GRH	42.
3.2 Les structures de décision	45.
3.3 Aspects quantitatifs et qualitatifs de la SRH	48.
3.4 La mise en oeuvre de la stratégie	71.
3.5 Les différents niveaux de SRH	78.
3.6 Profils types	85.
4. Conclusion	89.

PARTIE II

5. Introduction	95.
5.1 RH et vocation de l'entreprise	95.
5.2 La stratégie	98.
5.3 Les ressources humaines	99.

6. Le diagnostic des ressources humaines	103.
6.1 L'inventaire	105.
6.2 L'évaluation stratégique	113.
6.3 Le diagnostic de compétences	119.
6.4 Le diagnostic de motivation	132.
7. Les stratégies concurrentielles	143.
7.1 Les stratégies de base	145.
7.2 L'avantage concurrentiel	147.
7.3 L'avantage concurrentiel fondé sur les RH	151.
7.4 Les limites de l'approche concurrentielle	178.
8. Les stratégies relationnelles	183.
8.1 Réactions de facteur et réactions d'acteur	183.
8.2 Théories transactionnelles et relationnelles	184.
8.3 Les RH dans l'optique relationnelle	187.
8.4 Le marketing interne	190.
8.5 L'approche rénovée de Martinet	192.
8.6 Complémentarité des approches relationnelle et concurrentielle	195.
8.7 Approche relationnelle et compétitivité	196.
9. Culture, Stratégie et Ressources Humaines	201.
9.1 Définition et concept	201.
9.2 Stratégie et culture	203.
9.3 Le projet d'entreprise	207.
10. SRH et gestion du personnel	217.
10.1 Avantage concurrentiel et gestion des RH	217.
10.2 Cycle de vie des entreprises et gestion des RH	224.
11. Conclusion	237.

1. INTRODUCTION GENERALE

Les entreprises suisses, comme les entreprises européennes en général, se trouvent actuellement confrontées à une situation qui, bien que n'étant pas nouvelle, n'en est pas moins rendue critique par le climat économique mondial.

A l'extérieur, elles doivent, d'un côté, affronter la concurrence toujours plus âpre de leurs concurrents désormais traditionnels, Japon et Etats-Unis en tête, de l'autre, elles se heurtent aux productions émanant des nouveaux pays industrialisés (NPI) à la conquête, s'ils ne l'exercent pas déjà, d'une suprématie dans de nombreux secteurs industriels.

A l'intérieur, elles sont prises dans un processus généralisé de remise en cause du rôle et de la place du travail dans la société. Ce mouvement culturel à long terme a comme conséquence immédiate, pour les entreprises, de mettre en avant un certain nombre de revendications, explicites ou non, dont les syndicats se font l'écho ou les porte-paroles.

Les requêtes des différentes catégories de personnel de l'entreprise se regroupent autour de quelques leitmotifs principaux:

- diminution de la durée du temps de travail, tant quotidien qu'hebdomadaire, par la réduction des horaires, qu'annuel, par l'allongement des congés payés.
- sécurité de l'emploi.
- amélioration des conditions générales de travail en particulier dans les domaines de l'hygiène et de la sécurité.
- indexation des salaires à l'inflation, voire accroissement des salaires réels.
- abaissement de l'âge de la retraite, dont les subsides sont financés à 50% au moins par les entreprises.

Cet ensemble de revendications, au demeurant fort compréhensibles, a pour effet de peser sur l'entreprise en provoquant un accroissement de ses coûts de main-d'oeuvre. Les obstacles administratifs et sociaux au licenciement tendant à se multiplier, les frais de personnel doivent désormais être considérés dans leur grande majorité comme des frais fixes. Entre autres effets, ceci entraîne une hausse du point mort, une augmentation de la volatilité des résultats et un alourdissement des structures se traduisant par une diminution de la flexibilité.

Il faut ajouter à cela une situation relativement tendue sur le marché du travail qui se traduit par un taux de chômage inférieur à 2% et une pénurie de main-d'oeuvre dans nombre de secteurs professionnels.

Il apparaît donc indispensable pour les entreprises confrontées à ces multiples contraintes de rechercher systématiquement de nouveaux facteurs de compétitivité.

Ce n'est qu'à la condition d'exploiter toutes les sources d'avantages concurrentiels potentiels que les entreprises suisses pourront, pour les unes continuer à faire du profit et pour les autres assurer leur survie.

La problématique décrite ci-dessus a suscité une réflexion sur la façon dont les entreprises romandes abordent ces nouveaux défis et dont elles utilisent leurs personnels pour rester concurrentielles.

Dans quelle mesure la gestion des ressources humaines est-elle autre chose qu'une conséquence de la stratégie globale de l'entreprise ?

Pourquoi considérer les personnels de l'entreprise comme des ressources plutôt que comme une charge d'exploitation au même titre que l'amortissement des machines ou l'acquisition d'énergie ?

Comment les entreprises ayant adopté une approche stratégique de leurs ressources humaines ont-elles mis en oeuvre cette nouvelle optique ?

Telles sont quelques-unes des nombreuses questions qui ont suscité une étude plus approfondie des pratiques ayant cours dans les grandes entreprises suisses romandes.

En plus de l'actualité du problème qui a incontestablement constitué une source de motivation très importante, le thème de cette recherche se base sur un double intérêt personnel:

- d'une part pour l'homme et son rôle dans l'entreprise
- d'autre part pour toutes les techniques visant à réduire l'incertitude du futur des organisations.

Ces deux centres d'intérêt ont conduit à envisager, comme charnière centrale de cette thèse, la prise en compte des ressources humaines dans la stratégie globale de l'entreprise.

1.1 OBJECTIFS

C'est dans ce contexte qu'ont été définis les trois objectifs de base de l'étude:

- 1) Mettre en évidence les pratiques des entreprises en matière de stratégie des ressources humaines.**
- 2) Synthétiser les attitudes rencontrées en quelques profils-types.**
- 3) Tenter, sur la base des observations faites et de la littérature existant en matière de stratégie, d'élaborer un processus général d'intégration des ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise.**

1.2 FORME DE LA RECHERCHE

Le rejet initial d'une étude purement documentaire au profit d'une enquête sur le terrain résulte principalement d'un choix personnel. Mais la procédure de l'enquête a, quant à elle, été induite par la nature du sujet.

La démarche adoptée a été la suivante:

- Dans un premier temps, prise de contact téléphonique et envoi d'un questionnaire à l'entreprise (directeur ou responsable du personnel).
- Puis, interview avec la personne contactée sur base des données issues du questionnaire et sur d'autres sujets nécessitant un développement plus long, peu susceptibles d'être traités par écrit.
- Parallèlement, et dans la mesure où de tels documents étaient disponibles, une recherche sur la base de publications et de documents internes émanant des entreprises.

Cette procédure se justifie par la nécessité de dépasser le cadre souvent trop quantitatif des études par questionnaire au profit d'une approche moins étendue mais plus approfondie. Néanmoins, le souhait d'aborder le sujet de manière plus qualitative implique presque nécessairement un échantillon de taille relativement restreinte. Cette option, univers initial réduit, impose une contrainte déontologique majeure: elle interdit ou du moins incite à éviter au maximum toute présentation sous forme de pourcentages, l'influence d'une seule entreprise étant trop forte sur le résultat d'ensemble. Les données

seront donc restituées sous forme de valeurs absolues, ou de rapports à l'échantillon total.

En outre, la relative "sensibilité" des données récoltées a nécessité une stricte garantie de confidentialité sur l'ensemble du contenu du questionnaire. Le rapport qui suit ne contiendra donc à aucun moment de nom d'entreprise, sauf pour des citations ou des références à des documents publiés ou largement diffusés (rapport de gestion ou plaquette). Si elle a rendu la référence à des exemples concrets et précis impossible, cette assurance de discrétion a sans conteste permis d'accroître la qualité et le nombre des réponses obtenues.

1.3 METHODOLOGIE

Les objectifs et la forme étant fixés, il reste à définir la méthode d'approche du sujet. Deux options fondamentalement opposées peuvent être prises, la démarche déductive et la démarche inductive:

- La première est peut-être la plus conventionnelle. Elle implique d'avoir une théorie de base relativement élaborée et d'envisager les faits dans cette optique.
- La seconde, moins sécurisante, prend les faits pour base de raisonnement et en déduit sinon une théorie, du moins une série de propositions à caractère général.

Le choix de l'approche a finalement été influencé par plusieurs paramètres. Le plus important a certainement été l'état de la théorie dans le domaine. La rareté d'ouvrages ou d'articles envisageant les ressources humaines dans une vision réellement stratégique, reprenant notamment l'optique du BCG et du courant du management stratégique, s'est posée comme élément déterminant.

En effet, comment traiter d'un sujet à l'éclairage d'une théorie floue et souvent partielle ? Comment adapter des principes issus d'horizons divers, entre autres français et américains, à des pratiques ayant peut-être des caractéristiques propres à la mentalité et aux contraintes de la Suisse romande ? Inversement, comment expliquer des méthodes de gestion issues d'un contexte social et légal particulier au regard d'une théorie élaborée dans des environnements parfois incomparables ?

La démarche inductive s'est donc pour ainsi dire imposée comme celle s'adaptant le mieux à la nature de la recherche à mener. Néanmoins, loin de simplifier la tâche, ce choix est, dans un premier temps du moins, générateur d'incertitudes et de questions. Il donne à l'enquête et à la collecte d'informations sur le terrain une importance fondamentale imposant donc,

dans ce domaine particulièrement, une rigueur sans laquelle les futures conclusions perdent toute validité. Il exige, pour l'établissement d'un plan définitif, de connaître, sinon les résultats, du moins les premières tendances notamment en ce qui concerne le taux de réponse et la qualité apparente de l'information collectée.

Ces contraintes étant acceptées, l'approche inductive s'avère séduisante par la relative liberté qu'elle laisse dans la façon d'aborder la matière et dans le recul et l'indépendance qu'elle autorise par rapport aux théories et recherches antérieures.

Néanmoins, la suppression du filtre constitué par la vision des différents auteurs sur les pratiques de l'entreprise ne garantit pas pour autant l'objectivité de la recherche. Il faut être conscient que les sciences humaines et par voie de conséquence la gestion d'entreprise, recouvrent des domaines dont chacun a une expérience, souvent quotidienne; à ce titre, très nombreuses sont les personnes qui ont des opinions sur des sujets divers. L'auteur, bien évidemment n'échappe pas à ce principe et c'est au travers de sa propre idéologie qu'il observe l'entreprise.

Ainsi donc, malgré un souci constant d'objectivité et de neutralité, cette recherche ne peut prétendre décrire une réalité libre de toute interprétation. Les biais principaux résultent d'une conviction et d'une impression:

- La conviction étant que les ressources humaines sont devenues l'une des composantes à part entière de la stratégie globale de l'entreprise,
- L'impression réside dans le sentiment que la plupart des entreprises romandes n'ont pas encore pris conscience de tout le profit qu'elles peuvent tirer des hommes qu'elles emploient.

1.4 L'ECHANTILLON

Ainsi qu'on l'a mentionné auparavant, le choix de la méthode d'approche du sujet implique un échantillon de taille relativement réduite. Les points qui suivent mettent en évidence les critères ayant abouti au choix des entreprises à contacter. Même si chacune des dimensions, taille, secteur d'activité ou localisation, trouve une justification, l'arbitraire n'est pas absent de cette définition. Considérant le fait que l'étude se veut la plus exhaustive possible et non pas susceptible d'être extrapolée à un quelconque univers plus vaste, cela ne constitue pas a priori un handicap.

1.4.1 La taille

L'existence d'une stratégie explicite pouvant faire appel à des processus formalisés est l'apanage, dans la majorité des cas, d'entreprises de grande taille. La présence d'un ou plusieurs cadres chargés, exclusivement ou non, de l'établissement de la stratégie requiert également une organisation d'une certaine importance.

Dans les PME, il est fréquent de voir le dirigeant être responsable à la fois de la stratégie, souvent implicite et connue de lui seul, et de la gestion du personnel. La structure de ces entreprises, petites ou moyennes, est en général peu complexe et un faible effectif leur permet une grande flexibilité. La nécessité d'une planification rigoureuse des ressources humaines n'est donc pas aussi impérative que dans une structure plus lourde. Il semble dès lors logique de fixer le champ d'investigation à ce qu'il est commun d'appeler "les grandes entreprises", soit à des établissements de plus de 500 personnes. Par ailleurs, le thème de l'étude justifie le fait de considérer l'effectif comme unité de mesure plutôt que le chiffre d'affaires ou le résultat d'exploitation.

En ce qui concerne la taille maximale d'un établissement à inclure dans l'échantillon et devant l'impossibilité de fixer de façon certaine un seuil supérieur, il a été décidé de se baser sur le postulat suivant:

- Les établissements de 500 à 5000 personnes présentent des caractéristiques relativement comparables et peuvent, à ce titre, être inclus dans un même échantillon, du moins en ce qui concerne le sujet de la présente étude.

1.4.2 L'entité économique

L'unité d'analyse ne sera par forcément constituée par l'entreprise au sens juridique du terme, mais par l'établissement, c'est-à-dire par l'unité de production à localisation unique indépendamment de toute considération juridique. Ce choix initial est susceptible d'être infirmé par les résultats de l'enquête, mais il se base sur l'hypothèse que les groupes, holdings, ou autres formes de concentration entrant dans l'échantillon n'ont pas nécessairement une gestion du personnel centralisée. La conséquence de cet état de fait pourrait être de faire intervenir plusieurs acteurs différents dans le processus d'intégration des ressources humaines à la stratégie globale, si toutefois ce processus existe.

Le fait qu'a priori une gestion centralisée ne puisse être admise comme la règle générale conduit donc à considérer l'établissement comme unité de base. L'agglomération des résultats par entreprises "juridiques" ou par groupe industriel pourra si cela s'avère nécessaire être effectué par la suite.

Cette prise de position est étayée notamment par B. Soulage qui affirme à propos des groupes français: " La réponse de chaque groupe au choix différenciation-unification varie fortement selon les catégories de personnel. En ce qui concerne le personnel "cadre" une majorité des groupes recherche une unification des statuts et dans quelques cas des grilles de salaires au niveau du groupe.(...) En ce qui concerne les catégories ouvriers et employés la tendance de fond au niveau des groupes est à la différenciation"⁽¹⁾

1.4.3 Le secteur d'activité

Les entreprises retenues exercent toutes leurs activités dans le secteur secondaire. Cette option se base sur l'impression partiellement vérifiée que les entreprises tertiaires présentent des caractéristiques propres, interdisant toute agglomération avec des entités industrielles. Cette optique est également celle de Martinet lorsqu'il affirme: "La théorie, ainsi que les études antérieures, ont en effet montré que la préoccupation de l'environnement et les procédures de planification étaient assez largement différentes dans cette seconde catégorie de firmes"⁽²⁾ (les firmes tertiaires). Par ailleurs, le secteur primaire, dans notre pays ne compte que peu ou pas de sociétés susceptibles d'entrer dans l'échantillon.

1.4.4 La délimitation spatiale

L'espace géographique recouvert par l'échantillon a été déterminé dans un souci de recherche d'homogénéité:

- Homogénéité du cadre légal; les entreprises considérées ne doivent pas être rendues incomparables par des réglementations sociales obligeant telle pratique ou proscrivant telle autre.
- Homogénéité également en ce qui concerne les mentalités; de trop grandes différences d'état d'esprit, tant au niveau des ouvriers et employés qu'au niveau des dirigeants auraient privé de toute cohérence les conclusions de l'étude.

En conséquence, il a été décidé de se limiter aux entreprises romandes ou implantées dans des cantons romands.

1.4.5 Composition de l'échantillon

L'échantillon initial, c'est-à-dire les entreprises répondant aux conditions énoncées ci-dessus comporte au moment du début de la présente recherche 47 entreprises qui se répartissent de la façon suivante en fonction du secteur d'activité et du canton:

	FR	GE	JU	NE	VD	VS	BE	TOTAL
Alimentation	3	1		1				5
Tabac		1	1					2
Textile					1			1
Bois								
Arts graphiques		1			1			2
Chimie	1	3			2	2		8
Métallurgie			2	1	2	2	1	8
Machines/app.	1	5		3	4		3	16
Energie	1				2			3
Construction		2						2
TOTAL	6	12	3	6	12	4	4	47

Tableau 1.1
Répartition sectorielle et géographique

Notes: Les secteurs correspondent à ceux proposés par l'Union de Banques Suisses dans sa brochure "L'économie suisse 1988-1989" et sont, par nécessité moins détaillés que ceux de l'Office fédéral de la statistique. Le secteur de l'alimentation inclut également celui des boissons, le textile, celui de l'habillement, le bois, celui du meuble, le papier englobe les arts graphiques, le secteur des machines comprend également toute la fabrication d'appareils mécaniques et électroniques et l'horlogerie.

Le canton de Beme se limite à la ville de Bienne et aux districts de Moutier et de la Neuveville.

1.4.6 Structure des réponses obtenues

Sur les 47 entreprises contactées, 29 ont répondu positivement soit un taux de réponse de 61.7 % qui peut être considéré comme satisfaisant compte tenu de la nature des données collectées.

	Nombre de réponses	Taux de réponses
Alimentation	3	60 %
Tabac	2	100 %
Textile	0	0 %
Arts graphiques	2	100 %
Chimie	6	75 %
Métallurgie	6	75 %
Machines/app.	7	46 %
Energie	2	66 %
Construction	1	50 %
TOTAL	29	62 %

Tableau 1.2
Répartition sectorielle des répondants

Les entreprises n'ayant pas répondu peuvent être classées en deux catégories; d'une part celles ne souhaitant pas répondre pour des raisons de "politique d'entreprise", c'est-à-dire en raison de la confidentialité des données; d'autre part celles ne disposant pas des renseignements ou du temps nécessaire pour répondre.

1.4.7 Représentativité de l'échantillon

	Part dans l'univers initial	Part dans l'échantillon final
Alimentation	10.6 %	10.3 %
Tabac	4.3 %	6.9 %
Textile	2.1 %	0 %
Arts graphiques	4.3 %	6.9 %
Chimie	17.0 %	20.7 %
Métallurgie	17.0 %	20.7 %
Machines/app.	34.0 %	24.1 %
Energie	6.4 %	6.9 %
Construction	4.3 %	3.4 %
TOTAL	100.0 %	100.0 %

Tableau 1.3
Représentativité sectorielle de l'échantillon

La représentativité de l'échantillon est satisfaisante, seul le secteur des machines et appareils est légèrement sous-représenté.

1.5 STRUCTURE DE L'ETUDE

L'analyse des résultats de l'enquête fera l'objet de la première partie de ce travail. Dans une première phase, on tentera de présenter le cadre stratégique général dans lequel s'insère la stratégie des ressources humaines, puis dans une deuxième phase, on recherchera les activités liées aux ressources humaines qui sont susceptibles de modifier significativement la position concurrentielle de la firme. La seconde partie sera fondée sur les résultats de la première, mais elle s'en distanciera dans la mesure où elle synthétisera et complétera les pratiques des entreprises romandes pour proposer une approche intégrative des ressources humaines dans la stratégie globale. Cette seconde partie ne se veut pas prescriptive dans le sens où elle pourrait conseiller des modes d'action pour une vision stratégique des ressources humaines; il ne s'agit en aucun cas d'une panoplie d'outils pour une direction souhaitant mettre l'accent sur le facteur humain dans l'élaboration de sa stratégie. Son but est de fournir quelques axes de réflexion qui permettront, dans le cadre particulier de chaque entreprise, de mieux comprendre le rôle central des ressources humaines dans les organisations de cette fin de XXe siècle.

- (1) **Soulage B.** , Stratégie industrielle et sociale des groupes français, Grenoble, 1981, p.388-389
- (2) **Martinet A-Ch.** , Analyse et planification stratégique dans les grandes entreprises françaises, Institut Européen de Recherche et d'Etudes Supérieures en Management, Bruxelles, 1976, p.5

2. LA STRATEGIE DANS LES ENTREPRISES ROMANDES

La stratégie⁽¹⁾, dans le sens où l'entendent notamment Ansoff⁽²⁾ ou Anastassopoulos⁽³⁾ est une des jeunes sciences du management. L'évolution constante dont les divers courants, de la planification stratégique au management stratégique, font l'objet, témoigne sans nul doute de la phase de développement dans laquelle se trouvent encore ces théories.

La vision qu'implique la démarche stratégique impose un mode de raisonnement nouveau. L'entreprise ne se résume plus à une somme des fonctions qui la composent. Elle doit faire l'objet d'une prise en compte globale incluant, d'une part, la totalité de ses ressources et, d'autre part, un ensemble de valeurs qui peut être défini comme sa culture.

La démarche et les outils proposés ne sont encore, et de loin, pas généralisés dans les entreprises de Suisse romande. Leur introduction dans les habitudes est subordonnée à une évolution des mentalités et à une acquisition de compétence dans le maniement de techniques parfois complexes. Cette introduction ne pourra donc se faire que de manière très progressive, souvent au rythme d'un renouvellement de l'encadrement.

A la base des premiers modèles stratégiques, on trouve en règle générale des variables commerciales ou financières. Au sein de l'entreprise, ce sont ces domaines, plus facilement quantifiables, qui bénéficieront en priorité, des apports de ces nouvelles approches. Dans ce contexte, la Stratégie en matière de ressources humaines peut être considérée, si ce n'est comme un aboutissement, du moins comme le témoignage d'une certaine maturité dans la réflexion et les applications stratégiques. Au même titre que le marketing peut être considéré comme une politique issue de la stratégie et traduite en termes de marché, la gestion des ressources humaines devrait pouvoir se baser sur des principes exprimés dans les axes généraux de développement de l'entreprise.

2.1 CONCEPT

Ce chapitre se propose de donner un aperçu de l'état de l'art dans les entreprises romandes. Loin de prétendre constituer une analyse détaillée des pratiques en matière de stratégie, cette présentation souhaite montrer sur quelles bases peut s'appuyer une réflexion stratégique en matière de ressources humaines. L'hypothèse posée étant que toute approche stratégique en la matière est subordonnée à l'existence d'une approche identique au niveau de l'ensemble des activités de l'entreprise.

Afin de distinguer la démarche de planification d'une approche pouvant être qualifiée de stratégique, il s'agit dans un premier temps de préciser l'acception que nous retiendrons ultérieurement pour ce terme. Parmi les nombreuses définitions plus ou moins équivalentes qui foisonnent dans la littérature actuelle nous en retiendrons trois:

- a) *"La Stratégie est constituée de 4 composantes: 1) le domaine, qui peut se définir en termes de couples produits/marchés ou de zones géographiques; 2) l'allocation des ressources et les compétences distinctives; 3) l'avantage compétitif; et 4) la synergie".⁽⁴⁾*
- b) *"(..)le management stratégique (peut être considéré) comme l'organisateur, sur la durée, des nécessaires adéquations entre les exigences de l'environnement et les capacités de l'entreprise".⁽⁵⁾*
- c) *"faire de la Stratégie c'est choisir les demandes que l'entreprise veut satisfaire et les offres qu'elle secrétera à cette fin. Cela a plusieurs implications majeures: aux demandes correspondront des objectifs de marché; aux offres, une allocation de ressources. Toutefois, si ces deux éléments doivent être déclinés dans la Stratégie, avec tous les détails souhaitables, l'entreprise, elle, reste l'unique acteur de ces choix: pas question d'en percer les mécanismes internes, saule la rationalité desdits choix importe ici."⁽⁶⁾*

En résumé, nous retiendrons la définition suivante:

La Stratégie est la démarche par laquelle l'entreprise choisit les domaines dans lesquels elle exercera ses activités. Ce choix s'effectue en fonction de plusieurs facteurs: 1) les ressources dont elle dispose ou qu'elle peut se procurer; 2) les avantages dont elle peut bénéficier par rapport à ses concurrents; 3) la synergie qui peut exister en regard de ses activités actuelles.

De plus, il faut oublier définitivement la dichotomie trop longtemps admise entre élaboration et mise en oeuvre de la stratégie. Ces deux phases sont indissociables l'une de l'autre, et l'omission des modalités d'application lors de la formulation des objectifs est un facteur d'échec parmi les plus importants.

2.1.1 Existence d'une planification stratégique

A titre de préambule, on peut dire que la plupart des entreprises appartenant à l'échantillon disposent sous une forme ou une autre d'une planification stratégique. En effet, 26 des entreprises interrogées déclarent avoir développé une planification à long terme. Toutes déclarent qu'il s'agit d'un

élément indispensable pour diriger une entreprise dans les années 90, sauf une pour qui l'évolution trop rapide de l'environnement rend caduque une planification à long terme.

Les raisons invoquées à la nécessité d'une vision à long terme sont multiples:

- conserver le patrimoine,
- préparer l'ouverture du marché unique européen,
- connaître la position de ses concurrents,
- fixer clairement une ligne d'action pour tous.

Paradoxalement, plusieurs responsables relèvent que les décisions à prendre le sont à des termes de plus en plus courts. Cette évolution des règles de la planification motive deux attitudes opposées: L'une est celle de l'entreprise mentionnée ci-dessus qui juge un plan inutile, même si elle en élabore un actuellement. L'autre est bien traduite par une affirmation commune à deux entreprises chimique et alimentaire "l'évolution de l'environnement nécessite des décisions rapides et les délais de l'entreprise sont longs", sous entendu, il est nécessaire de prévoir à long terme les moyens de réagir rapidement. Ces deux réactions opposées face au même phénomène ont également été relevées par B. Soulage⁽⁷⁾ qui constate, dans un certain nombre de groupes, un processus de "déplanification" en raison "de l'accroissement des zones d'incertitude" alors que d'autres groupes, et parfois les mêmes que les précédents renforcent leur investigation du long terme pour éclairer leurs principaux axes de développement à venir.

En règle générale, il ressort que ce sont principalement l'importance des organisations impliquées, les capitaux et le nombre d'emplois en jeu qui contraignent l'entreprise à envisager son devenir à moyen et long terme.

2.2 ORIGINE DE LA STRATEGIE

Le choix consistant à considérer l'établissement comme unité d'observation, permet de confirmer et d'explicitier un principe généralement admis: Lorsque l'on se trouve en face d'entreprises affiliées à un groupe, c'est celui-ci qui, dans la grande majorité des cas, est responsable de l'élaboration de la stratégie. Cela est également vrai dans les cas, plus rares où l'établissement considéré est la maison-mère d'un groupe, ce dernier dépendant à son tour d'une société plus importante. Il faut noter que le tiers des établissements observés dépend d'une maison-mère localisée en Suisse alémanique et que quatre reçoivent leurs directives de l'étranger.

Dans le cadre de l'échantillon de cette étude, seuls 13 établissements ont une latitude décisionnelle "maximale". C'est-à-dire qu'ils ne dépendent d'aucune instance supérieure susceptible d'intervenir plus ou moins active-

ment dans la définition de l'avenir long de la société. Les autres (16) soit sont limités à un rôle d'exécution ou de mise en oeuvre, soit ont un statut hybride. Il faut entendre par là qu'en tant que filiale, ces établissements sont appelés à suivre des principes de base édictés par une direction de niveau supérieur dont la localisation est distincte (12/29) ou identique (17/29). Toutefois, en tant que société juridiquement indépendante, ils sont habilités à élaborer dans un cadre prédéfini une stratégie qui leur est propre; mais devant le plus souvent être ratifiée au niveau de la direction du groupe.

Parmi les établissements ne disposant pas d'une "liberté totale", on distingue plusieurs cas en fonction du caractère plus ou moins contraignant du cadre stratégique édicté par le groupe. Schématiquement, on peut observer trois cas types: l'établissement atelier, l'établissement fonctionnel et l'établissement "participation"; ils se distinguent par la latitude décisionnelle dont ils disposent.

Eléments imposés par la maison-mère	Etablissement participation	Etablissement fonctionnel	Etablissement atelier
Secteur d'activité	X	X	X
Zone d'activité (géographique)		X	X
Clients prioritaires		X	(X)
Rentabilité	X	(X)	X
Effectif ou frais de personnel			X

Tableau 2.1
Typologie des établissements dépendants

L'établissement participation est le type même de la société dépendant d'une holding pure, c'est-à-dire d'une entité dont le rôle se limite principalement à des compétences financières, à une optimisation de la valeur et des revenus de ses participations. Ses préoccupations seront alors centrées sur un contrôle de la rentabilité et une définition des secteurs d'activité en vue d'éviter concurrence et conflits entre sociétés soeurs.

L'établissement fonctionnel désigne un établissement remplissant une fonction précise au sein du groupe; le plus souvent elle sera chargée d'une mission d'approvisionnement de la société-mère ou d'autres sociétés-filles. Deux cas principaux peuvent se présenter, la responsabilité de l'approvisionnement en produits semi-finis ou composants d'une autre société industrielle du

groupe ou la mise à disposition de produits finis destinés à la vente par une société de distribution du groupe. Le premier critère de performance de ce type d'entreprise ne sera pas la rentabilité, mais la qualité de l'approvisionnement; cette qualité s'exprimera en termes de conformité des produits, de prix et de délais. L'établissement fonctionnel est fréquemment libre de servir d'autres clients pour autant que cela ne se fasse pas au détriment de son rôle initial.

L'établissement atelier n'est que l'instrument d'une politique industrielle sur laquelle il n'a aucun droit de regard. Cette société est un pion dans le cadre d'une stratégie de groupe. La gestion financière et, selon les cas, la gestion commerciale de ses activités lui échappent. Ses compétences sont limitées à la fabrication de produits dont les spécifications générales sont dictées par les instances du groupe.

Cette typologie démontre que l'origine de la stratégie est étroitement liée à la nature de la maison-mère. Entre une holding principalement soucieuse d'une gestion rigoureuse de ses avoirs financiers et un groupe industriel au sein duquel chaque entité est investie d'une mission définie strictement, tous les niveaux de contrainte du cadre stratégique peuvent être rencontrés.

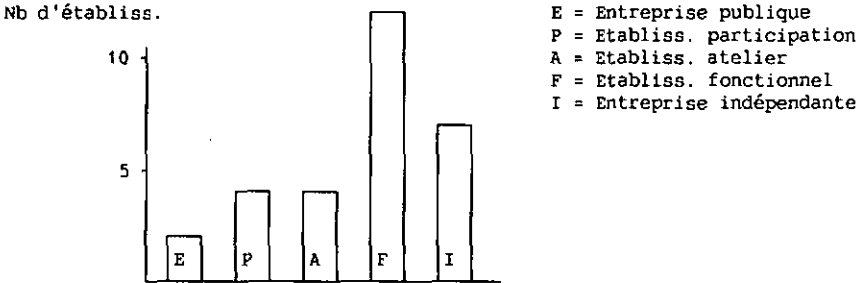


Tableau 2.2
Répartition des entreprises selon la nature de leur dépendance

2.3 STRUCTURE DE PRISE DE DECISION

Quel que soit leur statut, mais pour autant qu'il dispose d'une latitude décisionnelle au plus haut niveau, les établissements ont mis en place des structures relativement similaires. Le niveau de responsabilité de l'élaboration du plan stratégique varie selon le type d'entreprise. Dans 2 établissements "atelier" sur 3, ce niveau de responsabilité est extérieur, centré dans la maison-mère du groupe ou dans la direction responsable de ce secteur géographique. Les entreprises, par opposition aux centres de production dépendant d'un groupe, élaborent leur stratégie sous la responsabilité, soit

du conseil d'administration (7/29), soit de la direction générale (7/29), soit de ces deux instances conjointement (8/29), dans 3 cas cette responsabilité est laissée au conseil de direction.

Si l'on s'arrête brièvement sur le rôle du conseil d'administration, on se rend compte que celui-ci est fréquemment sollicité dans le cadre du processus d'élaboration stratégique (16/29); soit en tant que responsable du plan, soit, mais dans un seul cas comme participant (le plan dépendant alors du conseil de direction). Dans ce dernier cas, le conseil d'administration est constitué par les délégués de la maison-mère et n'intervient que pour fixer quelques lignes directrices servant de canevas au plan. Son rôle est contraignant mais il ne peut être considéré comme responsable. Par contre, il n'est pas possible de mettre en évidence une éventuelle prédominance du rôle du conseil d'administration dans les entreprises indépendantes par rapport aux filiales de groupe ou vice-versa. Il semblerait, mais ceci ne constitue qu'une hypothèse, que ce soit plutôt sa composition et l'historique de la société qui déterminent l'ampleur de son rôle.

En ce qui concerne la direction générale, elle intervient dans tous les cas, soit en tant que fonction isolée, dans 9 cas sur 10, soit en tant que partie prenante au conseil de direction. Il faut relever que dans 9 cas sur 29, elle n'a qu'un rôle de participant au processus d'élaboration stratégique.

Le conseil de direction (comité de direction ou direction élargie selon les entreprises) existe dans la plupart des établissements, il est partie prenante à la stratégie dans les 3/4 des cas et dans 8 établissements sur 29 il est même responsable de son élaboration. Sa composition est variable, mais il regroupe en général les chefs des départements production, marketing, finances, administration et ressources humaines. Selon les entreprises et les problèmes traités, il pourra associer d'autres fonctions telles la logistique ou la R & D, par exemple.

L'existence d'une cellule stratégique permanente est une structure exceptionnelle rencontrée dans 3 cas seulement. En Suisse romande, elle semble, propre au secteur chimique et se rencontre sous des désignations aussi diverses que direction de la planification ou comité de développement. Cette structure est réservée à des entreprises obligées pour diverses raisons, concurrence ou durée de développement de produits nouveaux d'avoir une analyse et une vision du long terme particulièrement détaillée. Cette condition s'avère nécessaire mais pas suffisante. En effet l'explication principale réside vraisemblablement plus dans un état d'esprit de la direction que dans une véritable contrainte gestionnelle.

Approche formalisée et technique de décision

18 entreprises déclarent spontanément avoir recours à une technique formalisée d'élaboration de la stratégie; c'est-à-dire utiliser un processus faisant

appel à des étapes fixes et préalablement définies, alors que 11 établissements sur 29 déclarent a priori ne pas disposer d'un tel processus; toutefois une discussion un peu plus approfondie a généralement fait ressortir l'existence implicite de pratiques relativement stables d'une année à l'autre. Souvent, il s'agit d'une procédure d'établissement de budgets fondée sur les prévisions de vente et le contenu du carnet de commandes. La réflexion est donc traduite dès le début en terme financiers. Même s'il n'est pas possible de les dénombrer exactement, nombreux sont les cas où le processus d'élaboration stratégique ignore ou tout au moins réduit à sa plus simple expression la phase de diagnostic externe. La prise en compte des modifications de l'environnement ne se fait que par deux indicateurs, d'une part les prévisions de vente et d'autre part, les modifications technologiques constatées par les services techniques.

Parallèlement à l'existence d'une procédure formalisée, l'usage de concepts ou de techniques élaborés à l'extérieur de l'entreprise, notamment par des consultants ou de grandes écoles, peut être un indice de la maturité stratégique. Ces outils ne sont pas une condition à l'élaboration d'une "bonne" stratégie; mais ils témoignent d'une réflexion des responsables de l'entreprise sur leur avenir long. Toutefois, il ne faut pas exclure le fait que l'usage de certains outils soit lié à un phénomène de mode, particulièrement en ce qui concerne les matrices du Boston Consulting Group (BCG) qui ont été vulgarisées, ces dernières années, par nombre de cabinets de formation ou de consultance.

Outils ou concept	Nb d'entreprises le connaissant	Nb d'entreprise l'utilisant
Matrices du BCG	11	9
Courbe d'expérience	11	5
Travaux de Porter	6	5
Etudes PIMS	4	3

Tableau 2.3
Les outils stratégiques dans les établissements romands

Un tiers des entreprises contactées (11/29) déclare avoir recours à l'un ou l'autre de ces outils. Parmi la panoplie des techniques plus ou moins complexes à disposition des entreprises, quatre, jugées arbitrairement comme étant les plus utilisées étaient proposées: Il s'agit des matrices du Boston Consulting Group, du concept de courbe d'expérience, des travaux de Porter et des études PIMS (Profit Impact of Market Strategy). Globalement, 14 entreprises déclarent connaître l'un ou l'autre de ces outils, 11 affirment les utiliser.

Il ressort de ce tableau que, de façon relativement prévisible, les matrices du BCG sont l'outil le plus utilisé, alors que les rapports PIMS, impliquant un abonnement et la remise régulière de données détaillées, sont les moins répandus. Il faut remarquer qu'au moins une des entreprises qui utilisent les concepts du BCG et de PIMS le fait par l'intermédiaire de consultants extérieurs, pour chacune de ses quatre divisions, à tour de rôle.

Outre les 4 outils proposés, seules les études du saint-gallois C. Pümpin sont citées spontanément comme étant utilisées dans le cadre d'une réflexion stratégique.

En l'absence d'études similaires fondées sur d'autres échantillons, notamment étrangers, il est difficile de tirer des conclusions du tableau ci-dessus. Seul peut être mis en avant le faible taux de connaissance des différents outils existants, à un moment où tant les formateurs que la plupart des ouvrages de management les mentionnent.

2.4 L'HORIZON DE LA STRATEGIE

Le temps semble révolu où le long terme se situait à 10 ou 15 ans et où une réflexion à cet horizon permettait d'échafauder des scénarios qui avaient quelque chance de se réaliser. Aujourd'hui, l'ensemble des entreprises étudiées mettent en avant la rapidité des changements technologiques, l'instabilité de l'environnement et la nécessité d'être flexible à court terme. Toutes activités confondues, on peut affirmer qu'en moyenne les entreprises romandes planifient leur futur à un peu moins de 5 ans. Ce chiffre est à relativiser en fonction, d'une part, de la nature des variables envisagées, d'autre part du secteur d'activité. On constate en effet que c'est dans le domaine technologique que la planification s'étend la plus loin puisque son horizon est de presque 6 ans. Les objectifs en matière commerciale, de même que les prévisions économiques ne dépassent pas 4 ans et demi. En matière de ressources humaines, l'horizon est de 5 ans.

Ces données moyennes ne sont pas valables pour toutes les branches industrielles. Il ressort en effet que la nature des produits et les caractéristiques structurelles de chaque secteur influencent l'étendue de la stratégie élaborée par l'entreprise. Ainsi, c'est la chimie qui établit les planifications les plus longues avec une moyenne de plus de 6 ans (en matière technologique, presque 8 ans et demi). Cela s'explique par la durée des phases de recherche et développement et la longueur des périodes de tests et d'homologation. A l'extrême, deux entreprises chimiques déclarent étendre tous leurs domaines de planification à plus de 10 ans; l'une d'elles affirmant qu'il s'agit d'une condition pour assurer la sortie d'un nouveau produit tous les quatre ans.

A l'opposé, ce sont les industries des machines et du tabac qui ont l'horizon stratégique le plus court, à peine 4 ans.

Sur l'ensemble de l'échantillon, seules deux entreprises établissent leurs objectifs en matière technologique, commerciale, économique et sociale à moins de trois ans. La première d'entre elles appartient au secteur des machines; on y relève que la planification actuelle, de l'ordre de 2 ans, est insuffisante, et que l'entreprise, de l'avis de ses dirigeants, est trop axée sur le court terme. Cette situation apparaît donc comme devant se modifier prochainement. Paradoxalement, la seconde entreprise à établir une stratégie courte fait partie du domaine chimique. Sans vouloir à tout prix avancer une explication à cette différence marquée par rapport à la moyenne sectorielle, 2 raisons peuvent être invoquées. La première a trait au fait que l'activité de l'entreprise a des caractéristiques plus industrielles que pharmaceutiques, la seconde, que l'établissement contacté dépend d'un groupe dont la maison-mère élabore l'ensemble de la stratégie; la planification de sa filiale relèverait alors plus du niveau politique que stratégique.

La plupart des entreprises considérées travaillent avec un système de plans roulants dont la révision peut être annuelle comme dans le cas de l'entreprise chimique ci-dessus ou bisannuelle si l'horizon stratégique est plus long.

Cette analyse permet de mettre en évidence deux types de plans. D'une part les plans à horizon unique, 3, 5 ou 10 ans quelle que soit la nature des variables. D'autre part des plans à deux horizons selon les variables abordées. Dans cette seconde catégorie, il faut distinguer les entreprises privilégiant le long terme (5, 7 ou 10 ans) en matière technologique alors que la planification dans les autres domaines est de 3, 5 ou 7 ans et les entreprises travaillant avec un horizon plus court en matière de ressources humaines.

En outre, il n'existe pas de différence significative entre la durée des plans des entreprises indépendantes et celle des établissements appartenant à des groupes.

Stratégie et planification budgétaire

La stratégie établie aux horizons mentionnés plus haut est traduite annuellement en plans opérationnels. Ces plans ont alors un caractère plus contraignant dans le sens où les objectifs fixés prennent le sens de résultats à atteindre. Il faut noter qu'il est ressorti de plusieurs entretiens que le processus d'élaboration de la stratégie consistait plus à mettre sur pied des budgets prévisionnels à 3 ou 5 ans qu'à s'interroger sur l'évolution de l'environnement ou les ressources disponibles.

Dans un cas, cette procédure de budgétisation constitue même la seule forme de planification existante. Sur la base des estimations de chiffre d'affaires

fares, carnet de commandes et prévisions de ventes nouvelles, chaque service élaborait son propre budget qui était ensuite consolidé au niveau de la direction. Cette procédure a disparu lors de la reprise en main des activités de cet établissement par le groupe propriétaire. Il en a résulté une diminution drastique de la latitude décisionnelle des dirigeants au profit d'une stratégie industrielle plus axée sur la performance. Outre ce cas extrême, nombreuses sont les entreprises où la budgétisation constitue la phase centrale de la stratégie et où le plan roulant permet l'affinement annuel de données initialement peu précises. Cette remarque rejoint partiellement une constatation de B. Soulage dans son étude des groupes industriels français lorsqu'il affirme "... que le budget annuel continue de jouer un rôle primordial, particulièrement dans les rapports entre les filiales et le centre du groupe" (8).

2.5 TYPOLOGIE

Après avoir envisagé successivement, l'origine de la stratégie, les structures de prise de décision et l'horizon du plan stratégique, il devient intéressant de tenter une classification des types de planification rencontrés dans les entreprises romandes. Celle-ci, outre son intérêt pour elle-même, sera utile pour confirmer l'hypothèse formulée sous le point 2. qui supposait que toute approche stratégique en matière de RH était le témoignage d'une certaine maturité dans la réflexion et les approches stratégiques.

S'agit-il d'une simple extrapolation d'année en année, corrigée en fonction de paramètres conjoncturels ou d'une réelle gestion stratégique, basée sur une analyse de l'environnement et visant une combinaison optimale des ressources disponibles. A cet égard, l'écart entre les affirmations "brutes" d'un dirigeant d'entreprise, à plus forte raison d'un responsable du personnel (celui-ci n'étant pas toujours partie prenante à la planification de l'avenir long de l'entreprise) et la réalité des faits peut être important. Cette distorsion peut ressortir de problèmes sémantiques, la notion de Stratégie et de planification à long terme pouvant être considérées comme synonymes dans le vocabulaire de l'entreprise, notamment par ignorance de la distinction généralement retenue entre ces deux termes. Elle peut être également due à une recherche d'image; le fait de disposer d'une Stratégie ou d'une gestion dite stratégique peut être valorisant pour l'entreprise dans une période où ces dénominations sont particulièrement à la mode.

Cette tentative de typologie se base sur une agrégation des réponses aux différentes questions relatives à la stratégie et des autres données récoltées lors de l'interview et dans les documents remis par l'entreprise. Elle inclut également, dans une certaine mesure, les impressions retirées des entretiens; il est évident que outre les réponses apportées, d'opinion ou factuelles, la personnalité du dirigeant rencontré, son adhésion et son implica-

tion dans les processus et objectifs de l'entreprise peuvent jouer un rôle non négligeable.

Les données retenues pour l'établissement de la classification sont les suivantes:

- 1) Les raisons de la nécessité d'un plan stratégique.
- 2) Les 3 principaux buts poursuivis par l'établissement d'un plan stratégique.
- 3) L'existence d'une approche formalisée.
- 4) Le recours à des outils.
- 5) L'existence d'une cellule stratégique ou d'une structure analogue.

La première étape a consisté à classer les buts du plan stratégique en six catégories:

- | | |
|-------------------|------------------------|
| a) financiers | d) ressources humaines |
| b) commerciaux | e) communicationnels |
| c) technologiques | f) Stratégiques |

Il ressort de ce classement que la majorité des objectifs sont de types Stratégiques (14), financiers (12) ou commerciaux (12); seule une minorité d'entre eux relèvent de préoccupations touchant aux ressources humaines (4), à la technologie (3), ou à la communication (3).

De façon plus détaillée, 22 entreprises citent la rentabilité parmi les objectifs quantifiés dans le plan stratégique; viennent ensuite la réduction des coûts, qui pour beaucoup semble constituer une préoccupation majeure, l'évolution des parts de marché et la recherche de flexibilité. Dans un second groupe de variables, moins souvent considérées, on trouve l'évolution générale des activités, choix des domaines, des variables internes telles que l'organisation qui pour certains apparaît comme l'un des éléments importants du plan, l'effectif et une variable commerciale, le chiffre d'affaires. Il faut par ailleurs noter que dans les variables prises en compte dans le plan stratégique, deux entreprises chimiques citent spontanément la protection de l'environnement et la sécurité des installations.

Cette prédominance des variables financières et commerciales est également mise en évidence par l'analyse des buts que l'entreprise poursuit par l'élaboration d'une stratégie à long terme. De cette analyse, ressort un élément important, le rôle communicationnel de la stratégie. En effet, en plus d'un moyen de préparer des réponses aux mutations technologiques, aux défis

politiques ou aux attaques de la concurrence, le plan d'entreprise apparaît comme un vecteur de cohérence pour l'entreprise, "rassembler l'organisation autour de quelques objectifs (développement des ventes, parts de marché, coûts, bénéfice)". Il vise notamment à obtenir l'adhésion de l'encadrement moyen et inférieur aux grandes lignes de développement fixées par la direction. Le rôle fédérateur de la stratégie sera évoqué dans la suite de ce travail notamment au travers du projet d'entreprise et des stratégies relationnelles.

Une notation des différents critères a ensuite permis de faire ressortir quatre catégories d'entreprises reflétant trois niveaux de planification.

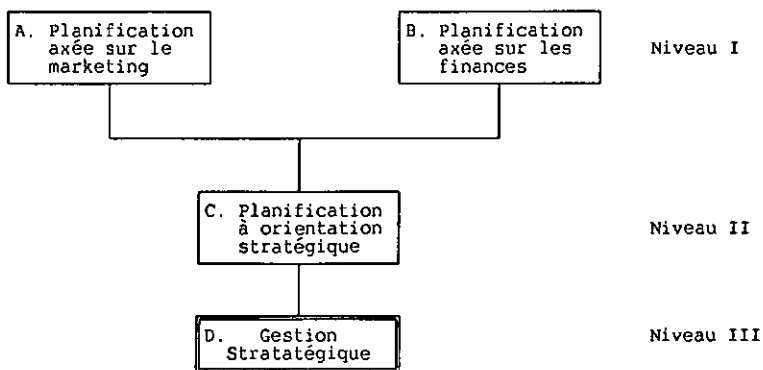


Schéma 2.1
Niveaux de planification stratégique

Niveau I

La planification reste fortement centrée sur les fonctions marketing (cat. A) ou finances (cat. B). Dans la première catégorie, le but de l'entreprise consiste principalement à améliorer les performances techniques ou les services annexes de son produit. Elle recherche la satisfaction maximale de ses clients actuels ou des clients potentiels répondant à des caractéristiques similaires à ceux qu'elle a actuellement. Par rapport à la recherche de l'atout concurrentiel pur, l'entreprise ne cherche pas ce qui lui permettra de réaliser dans son domaine une meilleure performance que ses concurrents, elle recherche les arguments de vente qui feront que son produit se vendra le mieux. Il ne s'agit donc pas d'une réelle stratégie de diversification.

Dans la seconde catégorie (B), la planification est centrée sur une procédure de budgétisation fonctionnant souvent sur le principe du plan roulant décrit plus haut. Le quantitatif est privilégié par rapport au qualitatif. Toute réflexion semble devoir reposer sur des données chiffrées.

Niveau II

Ce niveau, par rapport au précédent, témoigne d'un progrès dans la réflexion stratégique. La planification devient une activité en tant que telle, située au-dessus du niveau fonctionnel. Elle ne se limite plus à considérer les données actuelles de l'entreprise comme des acquis, mais intègre une part importante de recherche d'opportunités; l'ouverture vers l'environnement au sens le plus large du terme est accrue.

Niveau III

L'entreprise pratiquant une planification de niveau III a adopté une réelle gestion stratégique. Son ouverture vers l'environnement lui permet d'envisager toutes les opportunités. Si elle est filiale d'un groupe, elle recherchera tous les moyens de conserver une autonomie maximale par la réalisation efficace de la mission qui lui a été confiée. A l'interne, elle connaît ses forces et est consciente de ses faiblesses, aucune fixation d'objectif n'est faite sans procéder à une analyse des moyens indispensables à sa réalisation, l'allocation des ressources est planifiée.

Le passage de l'un à l'autre de ces niveaux pourrait être schématisé par:

- 1) Une intégration croissante de la réflexion qualitative par rapport au quantitatif.
- 2) Une ouverture de la notion d'environnement. Au premier niveau, il se limite aux éléments externes avec lesquels l'entreprise est directement en relation; au niveau III, il est constitué de l'ensemble des facteurs extérieurs quel que soit leur degré de proximité par rapport à l'entreprise.

Niveau I		Niveau II	Niveau III
Axé Marketing	Axé Finances		
8	3	12	6

Tableau 2.4
Classification des établissements selon niveau de planification

La recherche de liens entre le niveau de planification et le secteur d'activités permet de mettre en évidence quelques tendances à défaut de corrélations précises, impossibles à déterminer valablement sur un échantillon aussi restreint. Les principales constatations concernent les secteurs de la chimie et de l'industrie des machines qui sont les secteurs les mieux représentés dans l'échantillon avec la métallurgie. L'industrie chimique paraît pratiquer le

niveau de planification le plus élevé; aucune entreprise n'est classée en niveau 1 et le niveau moyen du secteur est de 2,28. Cela peut être dû au fait que toutes les entreprises, à l'exception d'une seule, dépendent plus ou moins étroitement de grands groupes chimiques de dimension mondiale.

A l'opposé, l'industrie de la mécanique et des machines, avec un niveau moyen de 1,33 est celle ayant, de façon relativement significative, le niveau de planification le plus bas, le secteur de la métallurgie occupe une position intermédiaire avec une moyenne de 1,85. Les observations concernant les autres secteurs, notamment le tabac (moyenne de 1), les arts graphiques (1,5), l'énergie (1,5), l'alimentaire (3) ou la construction (3) ne peuvent pas être retenues comme significatives car les échantillons ne sont pas représentatifs.

Si le secteur d'activité semble avoir une influence sur le niveau de planification pratiqué, le statut de l'établissement (indépendant, filiale d'un groupe, centre de production ou entreprise publique) ou l'origine de la concurrence affrontée (nationale ou mondiale) ne paraît jouer aucun rôle. On peut en prendre pour preuve le secteur mécanique où la machine-outil est très fortement représentée; malgré une concurrence allemande et japonaise acharnée, le niveau de planification pratiqué reste relativement bas.

2.5.1 Comparaison

Ces résultats peuvent être confrontés à ceux obtenus par Martinet⁽⁹⁾ dans une étude menée en 1974 auprès de 134 grandes entreprises françaises; cette étude avait pour but central de montrer les procédures d'analyse de l'environnement et de planification stratégique.

Sans s'arrêter au détail des résultats, par ailleurs fort intéressants, il faut relever deux points pouvant être mis en rapport avec les résultats de la présente recherche.

- a) le type de procédure Martinet relève que "il apparaît d'évidence que la procédure de planification est assez variable d'une firme à l'autre, en raison de vocations, de structures, de ressources humaines très diversifiées"⁽¹⁰⁾. Il décrit ainsi sur la base d'une étude qualitative réalisée auprès de 6 entreprises, 3 schémas de procédures de planification.

1) Une procédure opérationnelle simple

2) Une planification stratégique et opérationnelle intégrée

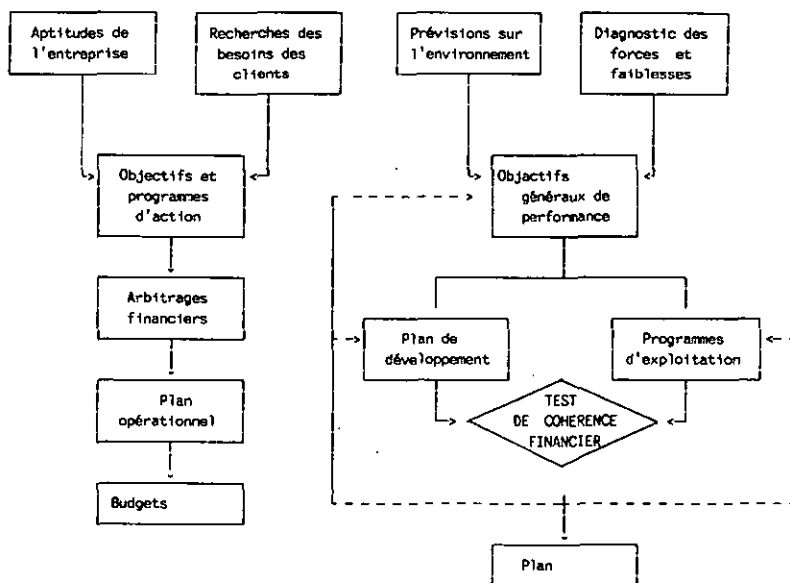


Schéma 2.2.1

Types de procédure de planification

Les objectifs de la présente étude centrée sur les ressources humaines n'ont pas permis d'aller jusqu'à la mise en évidence de telles procédures dans les entreprises romandes. Toutefois, en regard de la classification proposée (schéma 2.1), il apparaît que ces trois types de procédures sont susceptibles de correspondre relativement bien aux trois niveaux de planification définis. Il faut ajouter que le niveau de "planification opérationnelle simple" proposé par Martinet reflète la planification axée sur les finances (cat. B).

L'adéquation précise des schémas de Martinet aux entreprises romandes n'est pas vérifiée, mais ils traduisent la notion d'approche formalisée adoptée par le 60% des entreprises interrogées.

3) Un schéma général de planification différenciée

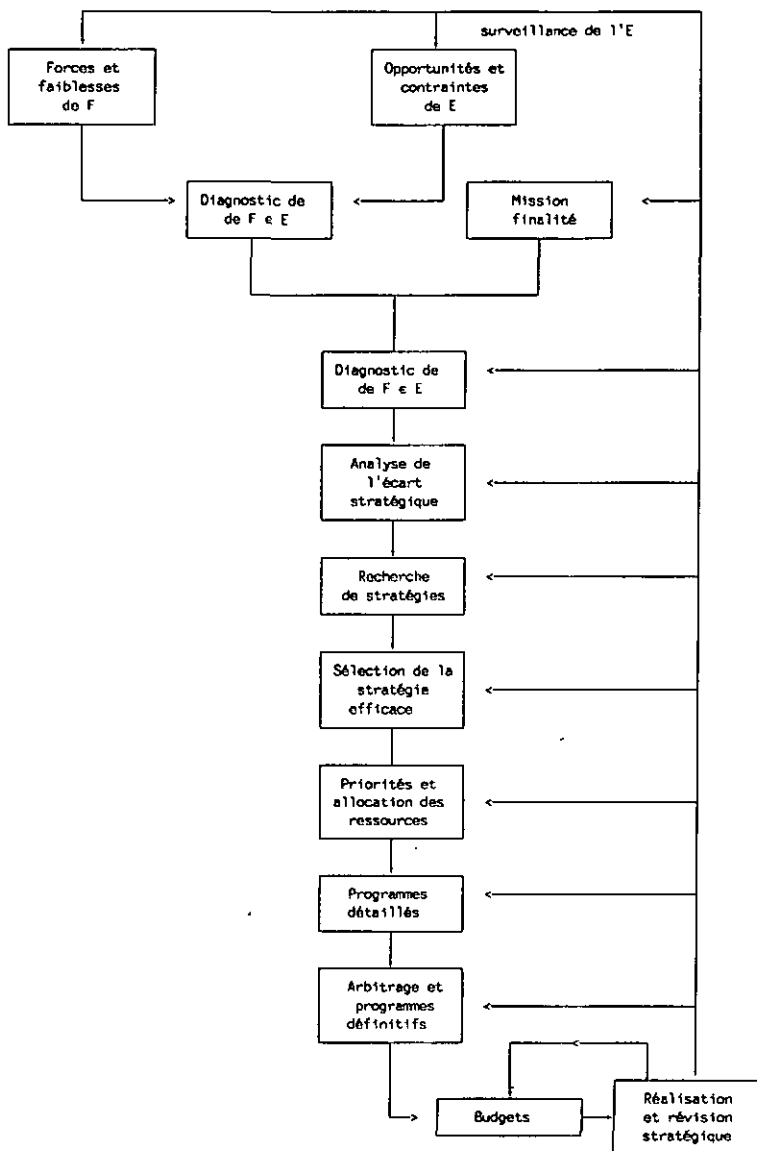


Schéma 2.2.2
Types de procédure de planification

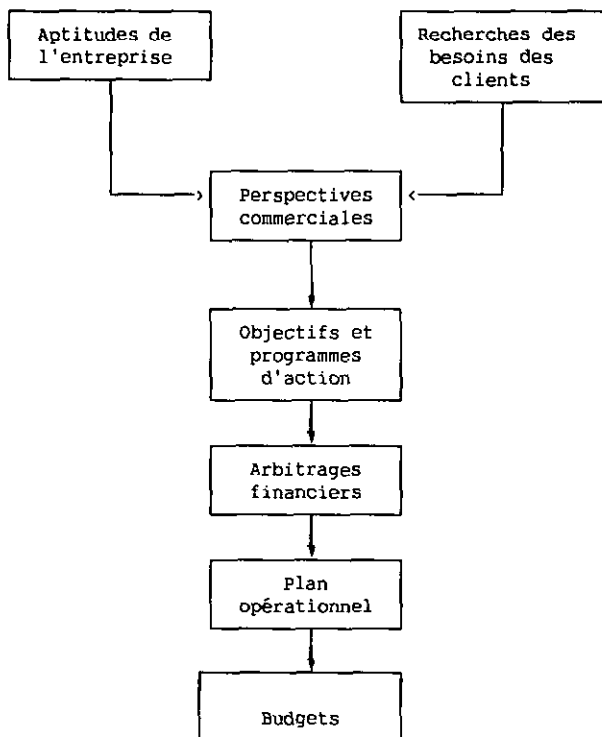


Schéma 2.3
Planification axée marketing

b) La typologie

L'étude de Martinet envisage la modification des procédures de planification dans le temps au sein d'une entreprise. Cela lui permet d'établir un schéma d'évolution distinguant 4 niveaux de planification.

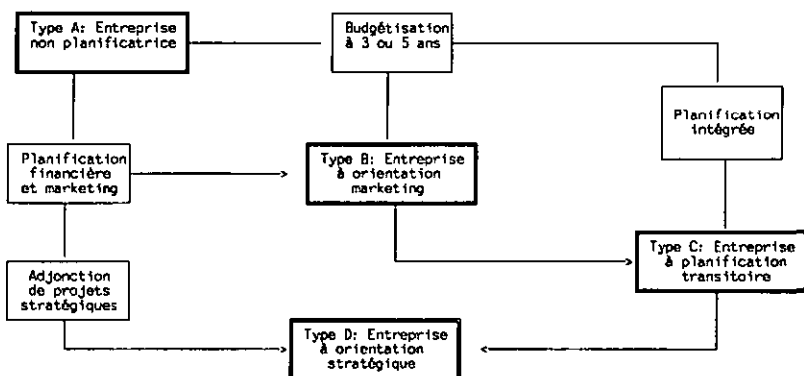


Schéma 2.4

Modèle d'évolution de la planification selon Martinet.

Type A : "On peut supposer (...) que ce type d'entreprise possède néanmoins une gestion budgétaire et un contrôle de gestion, plus ou moins développés. La fonction d'ouverture sur l'environnement est assurée par le service commercial ou marketing"⁽¹¹⁾. Ce type d'entreprise est appelé à évoluer soit par la mise en place d'une budgétisation à 3 ou 5 ans, soit par l'adjonction au budget d'études prévisionnelles commerciales avec chiffre financier.

Type B : Trois éléments caractérisent ce type d'entreprise: a) existence d'une planification (sans orientation réellement stratégique, b) pas de véritable diagnostic de la position de la firme dans son environnement, c) l'environnement n'est considéré que dans sa dimension commerciale.

Type C : Il existe une planification stratégique, mais elle reste marquée par le management de l'existant, cette catégorie peut être qualifiée d'instable, car elle constitue une transition entre les types A et B et le type D.

Type D : "La planification y est implantée depuis assez longtemps ou bien a été mise en place récemment mais alors directement avec des méthodes assez élaborées".

Par rapport à la typologie des entreprises romandes, Martinet ne distingue pas les orientations financières et marketing. Mais, il semble possible de mettre en parallèle, d'une part, notre niveau II et le stade désigné par "entreprise planificatrice en transition", d'autre part, notre niveau III et l'entreprise à orientation stratégique.

Faut-il en déduire qu'en une quinzaine d'année, durée qui sépare les deux études, les procédures de planification n'ont pas évolué ? Ce n'est pas certain et ceci pour trois raisons. La première a trait au fait que l'on ne dispose pas de base de comparaison sur les niveaux de planification respectifs en Suisse et en France que ce soit en 1974 ou en 1989; la seconde concerne le contenu des divers types mis en évidence dans l'une et l'autre étude. L'approfondissement n'est pas suffisant pour pouvoir affirmer que des procédures, globalement similaires, ne se sont pas affinées ou ne s'appuient pas sur des moyens plus sophistiqués, simulation informatique, notamment. La troisième se réfère à la nature de l'échantillon. Celui considéré par Martinet est tiré du "classement des 500" publié par la revue "Entreprise"; il ne considère que des groupes ou des firmes indépendantes. Il est raisonnable de penser que la taille moyenne des entreprises considérées est donc significativement supérieure à celle du présent échantillon. Sur cette base et si l'on admet que des procédures de planification complètes, et complexes, sont l'apanage des plus grandes entreprises, on peut considérer qu'il y a évolution entre les deux études dans le sens où des procédures similaires à celles réservées aux grandes firmes en 1974 sont aujourd'hui à la portée d'entreprises plus petites.

En résumé, cette comparaison nous a permis d'une part d'apporter une illustration très vraisemblable de la notion de procédure formalisée et d'autre part, de tirer un enseignement que nous pressentions sans en avoir la confirmation. Les trois niveaux mis en évidence dans les entreprises romandes ne sont vraisemblablement pas des catégories isolées, mais constituent les étapes d'un "processus d'apprentissage". Ceci permet notamment d'expliquer les difficultés de classification rencontrées pour certaines entreprises situées dans des stades intermédiaires.

2.6 PROFIL-TYPE

Les résultats de ce chapitre permettent de faire ressortir un profil stratégique moyen de l'établissement romand de plus de 500 personnes. Contrairement aux premières suppositions, les disparités existant entre les entreprises considérées, notamment entre firmes indépendantes et filiales, ne font ressortir aucune différence de nature à priver un tel profil de signification.

L'établissement suisse romand emploie 1100 personnes; Il est principalement tourné vers des marchés d'exportation (69%) et affronte de ce fait une concurrence majoritairement étrangère (55%).

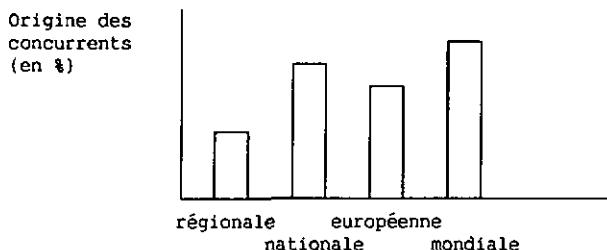


Tableau 2.5
Origine de la concurrence

Une planification a été établie, dont la responsabilité incombe à la direction générale, mais dans laquelle intervient également le conseil d'administration. Cette planification est basée sur une approche formalisée, mais ne recourt pas à des outils ou des techniques de planification particulières. L'horizon du plan est de 5 ans tant dans les domaines technologiques et commerciaux que des ressources humaines. Ses buts principaux sont de garantir à la fois la pérennité et la rentabilité. Les objectifs majeurs de l'établissement suisse romand sont:

- en matière technologique: La modernisation des équipements afin de maintenir une technologie de pointe,
- en matière financière: le maintien d'un autofinancement maximal,
- en matière commerciale: le gain de part de marché et le lancement de nouveaux produits,
- en matière de ressources humaines: l'accroissement du niveau moyen de qualification pour favoriser la polyvalence et promouvoir la qualité.

Il existe par ailleurs un problème généralisé de recrutement dans toutes les catégories professionnelles, mais particulièrement en ce qui concerne le personnel qualifié. Ces deux derniers points sont à retenir dans l'optique de la seconde partie de cette enquête.

Ce rapide portrait n'apporte aucune révélation surprenante sur les entreprises romandes; il ne fait que souligner d'une part, l'orientation internationale de l'industrie et d'autre part la recherche de sécurité notamment par un recours important à l'autofinancement. La recherche d'autres caractéristiques risquerait de s'avérer hasardeuse quant à leur fiabilité et sans grand intérêt pour la suite du travail.

Cette première partie avait pour but de tracer le cadre dans lequel évolue la stratégie des ressources humaines. Qu'elle soit une composante ou une conséquence de la stratégie globale ne change en rien la nécessité de connaître les bases sur lesquelles elle sera élaborée. Nous sommes conscients que cette introduction est fragmentaire, et quelque peu superficielle; toutefois la longueur d'un questionnaire étant souvent inversement proportionnel au taux de réponses obtenu, il n'était pas possible d'approfondir cette partie sans que cela ne se fasse au détriment de l'objet central de la recherche.

- (1) Par la suite, le terme de stratégie sera utilisé indifféremment pour désigner toute planification à long terme, son acception la plus restrictive, selon la définition de la page 17, sera distinguée par le recours à une majuscule (Stratégie)
- (2) **Ansoff I.**, Strategic Management, Mc Millan, Londres, 1979
- (3) **Anestassopoulos J-P.**, Pour une nouvelle politique d'entreprise, PUF, Paris, 1985
- (4) **Schendel D.E./Hofer C.W.**, Strategic Management, A new view of business policy and planning, Boston, 1979, p.11 [cité par Renevey, Fribourg, 1988, p.31]
- (5) **Martinet A-C.**, Management stratégique: Organisation et politique, Paris 1984
- (6) **Strategor**, Stratégie, structure, décision, identité, Interéditions, Paris 1988, p.29
- (7) **Soulage B.**, Stratégie industrielle et sociale des groupes français, Grenoble, 1981, p.286
- (8) **Soulage B.**, idem, p.292
- (9) **Martinet A-C.**, Analyse de l'environnement et planification stratégique dans les grandes entreprises françaises, Institut européen de recherche et d'Etudes supérieures en Management, Bruxelles, 1976, p.7
- (10) **Martinet A-C.**, idem, p.12
- (11) **Martinet A-C.**, idem, p.17

3. LA STRATEGIE DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ENTREPRISES ROMANDES

Les décisions concernant l'évolution à long terme des ressources humaines, (niveau de qualification, effectifs, motivation) sont à distinguer des tâches courantes d'administration du personnel. Si ce principe est généralement admis, il n'en reste pas moins que lorsqu'on avance le terme de stratégie des ressources humaines les avis divergent. Pour les uns, il s'agit d'une tâche relevant de la direction générale au même titre que les autres options stratégiques de la firme. Pour les autres, il ne s'agit que d'un vocable à la mode emprunté par quelques entreprises se voulant modernes. En réalité, les deux points de vue peuvent être défendus. S'il est vrai que parler de "stratégie" et de "ressources humaines" fait parfois partie des "must" du management actuel, il n'en reste pas moins vrai que ces concepts recouvrent des pratiques renouvelées de la planification et de la gestion du personnel.

Ce chapitre se propose de tenter de répondre à quelques-unes des questions que l'on peut se poser sur les techniques adoptées dans les entreprises romandes.

Quelles sont les activités considérées comme stratégiques ?

S'il existe une stratégie des ressources humaines qui en est responsable ?

Quel est le degré d'implication de la direction générale ?

Comment cette stratégie s'insère-t-elle dans la stratégie globale ?

La difficulté consiste à établir une distinction entre les tâches de niveau opérationnel et celles à proprement parler stratégiques. Cette difficulté est d'autant plus marquée que des activités de même nature se partagent souvent entre les deux niveaux suivant l'optique dans laquelle on les envisage. La rémunération ou le recrutement notamment, sont des tâches opérationnelles dans la mesure où elles concernent, par exemple, un individu travaillant dans une unité de grande taille où coexistent de nombreuses fonctions identiques n'exigeant pas une qualification rare. Par contre, les problèmes liés à l'engagement et à la paie d'un ingénieur dont la spécialisation est très recherchée et vitale pour l'avenir de la firme pourront être qualifiés de stratégiques.

Il devient opportun de rechercher les critères permettant de distinguer ces deux niveaux de gestion. Le fait que certaines tâches dépendent de la direction générale n'implique pas forcément de les considérer comme

stratégiques. En effet, selon le statut du département du personnel et selon la compétence de son responsable, les tâches qui lui incomberont ne seront pas forcément les mêmes. Ainsi, dans de nombreux cas, un responsable du personnel compétent pourra être appelé à préparer les données relatives aux ressources humaines et nécessaires à une prise de décision en matière de stratégie globale. A l'opposé, un directeur général, ne voyant dans son chef du personnel qu'un bon administrateur pourra être enclin à conserver dans sa sphère de compétence des décisions qui ne sont pas déterminantes pour l'avenir de la société. Le critère que nous retiendrons est le suivant: pour qu'une décision en matière de ressources humaines puisse être considérée comme stratégique, il est nécessaire qu'elle soit susceptible de modifier de façon durable la situation concurrentielle la firme.

Ainsi, la définition d'un plan de formation visant à recycler une partie importante du personnel de production en fonction d'une nouvelle technologie pourra être considéré comme stratégique, si elle permet à l'entreprise d'acquérir ou de maintenir un avantage concurrentiel. Par contre, l'engagement d'un cadre moyen ou même supérieur ne peut entrer dans les tâches stratégiques si ce remplacement se fait sans remise en cause du profil du poste ou de ses attributions. Cela ne signifie pourtant pas que la direction générale n'interviendra pas dans ce dernier cas; car la décision finale d'engagement appartient toujours au supérieur hiérarchique sur proposition du chef du personnel.

Il faut également distinguer la gestion prévisionnelle de la Stratégie des ressources humaines. Si l'on se place au niveau global, la gestion des ressources humaines, dans toute entreprise, a pour but de fournir à la firme une partie des moyens nécessaires à atteindre ses objectifs industriels ou commerciaux. Hiérarchiquement, cette activité peut être décomposée en quatre niveaux par ordre décroissant d'opérationnalité, mais non d'importance.

- a) **L'administration du personnel.** C'est le niveau inférieur. Y sont attribuées les tâches les plus "procédurières" et répétitives. Leur réalisation exige principalement une capacité à appliquer des règles préalablement définies. Il s'agit notamment du versement des salaires, de la tenue du fichier des employés, etc...
- b) **La gestion du personnel.** Elle recouvre toutes les activités à caractère moins routinier. De ce niveau dépend la mise à disposition de l'entreprise des moyens humains "courants" en quantité et en qualité requise par les diverses tâches à accomplir. On y trouvera les décisions salariales individuelles, le recrutement, l'appréciation du personnel.

- c) **La gestion prévisionnelle des ressources humaines.** Elle vise à offrir à la firme l'assurance de pouvoir mettre en oeuvre sa stratégie dans les années à venir. Son but sera de prévoir les besoins et l'offre du marché pour chaque famille professionnelle, de préconiser des actions de formation afin de combler d'éventuels écarts et de garantir l'attractivité de l'entreprise sur le marché du travail.
- d) **La stratégie des ressources humaines.** C'est le niveau qui est hiérarchiquement le plus élevé, mais pas forcément celui qui travaille avec les termes les plus éloignés.

Comme nous l'avons déjà relevé, c'est plus l'impact des décisions que leur horizon qui sera déterminant. L'une des caractéristiques de ce niveau est que la fonction personnel, prise dans son sens le plus large, perd partiellement son rôle de service fournisseur pour devenir l'un des partenaires essentiels à la compétitivité future de la firme.

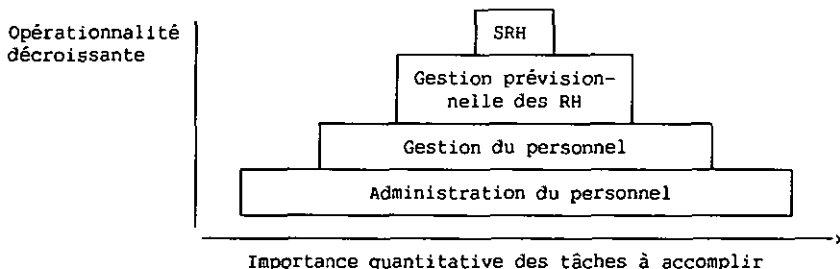


Schéma 3.1
Les niveaux de la gestion du personnel

Il ne faut pas en conclure pour autant que les niveaux inférieurs de la pyramide revêtent une importance moindre. Ils sont tout à fait indispensables au fonctionnement quotidien de l'entreprise et à la mise en oeuvre concrète des stratégies. En pratique, l'administration et la gestion du personnel font souvent l'objet d'une distinction. Le chef du personnel conserve dans ses attributions les tâches de gestion requérant une bonne connaissance à la fois des individus et de l'entreprise; il délègue les aspects les plus administratifs et "procéduriers" dont certains sont susceptibles d'être informatisés.

La distinction entre la Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines (GPRH) et la Stratégie des Ressources Humaines (SRH) est en général moins marquée, voire absente. Dans la majorité des entreprises petites ou moyennes, la GPRH est souvent inexistante ou embryonnaire, car elle

requiert des études et des moyens relativement lourds, peu compatibles avec les ressources limitées de telles organisations.

Paradoxalement, on peut constater que si la GPRH n'est pas pratiquée dans une entreprise, cela n'exclut pas qu'il y existe une Stratégie des ressources humaines. Elle sera certes implicite, mais non moins importante pour le devenir de la société. Prenons le cas d'un directeur général qui décide d'engager un technicien de haut niveau afin de renforcer l'un de ses secteurs d'activité ou un spécialiste de l'organisation du travail pour permettre à son entreprise d'obtenir le certificat d'assurance qualité. Dans les deux cas, la position concurrentielle de la firme peut en être modifiée. Dans le premier, par une amélioration des caractéristiques technologiques du produit, dans le second par un accès à des clients qui font de ce certificat l'un des critères de choix de leurs fournisseurs. La différence entre la petite et la grande entreprise réside dans un formalisme moindre de toutes les activités stratégiques et en particulier de celles relevant des ressources humaines. Pourtant et comme on vient de le voir, les décisions stratégiques en matière de ressources humaines existent, mais la taille de l'entreprise et la maîtrise supérieure que peut en avoir le dirigeant, notamment par le fait qu'il connaît la plupart de ses collaborateurs, ne requiert pas de procédures complexes, ou même explicites. Les raisons sont donc nombreuses qui expliquent ou justifient l'absence courante de distinction entre GPRH et SRH même si pratiquement leur contenu diffère. Ces raisons en plus de la crainte de paraître trop académique par des découpages trop fins des fonctions de l'entreprise ont conduit à ne pas considérer cette distinction dans l'enquête. Les résultats qui suivent recouvrent donc les 2 niveaux supérieurs de la gestion des ressources humaines.

3.1 LA STRUCTURE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Comme nous l'avons déjà mentionné, cette partie de la recherche n'établit pas de distinction précise entre la GPRH et la stratégie des ressources humaines. Sur la base des premiers résultats, on peut pourtant déjà pressentir que nombre d'entreprises établissent de façon explicite une gestion prévisionnelle de leur force de travail. Cette prévision se fait tant au niveau quantitatif que qualitatif. Cela signifie que l'analyse des besoins portera aussi bien sur des aspects chiffrables, que sur des aspects moins mesurables tels que les efforts à fournir dans les domaines de la formation ou de la communication. Quant à la stratégie des ressources humaines, son existence apparaît en filigrane au travers de certains propos de chefs de personnel, mais elle ne ressort nulle part de façon claire et explicite.

La première question à se poser, avant d'envisager le contenu d'une GPRH ou d'une stratégie des ressources humaines, consiste à savoir si l'entreprise juge utiliser de tels concepts. Une réponse négative à cette question ne signifie toutefois pas que l'entreprise n'entre plus en compte dans l'échantillon. En effet, les différences de terminologie ne permettent pas d'exclure la possibilité qu'une entreprise déclarant ne pas avoir de stratégie fasse néanmoins plus, notamment en matière de prévisions, qu'une entreprise ayant répondu positivement. De même, une réponse positive à cette question ne signifie pas obligatoirement que l'entreprise aura dans ce domaine des pratiques élaborées.

Entreprises disposant d'une stratégie des ressources humaines	OUI 22	NON 7
---	-----------	----------

Tableau 3.1
La SRH dans les entreprises

Parmi les entreprises ayant déclaré ne pas disposer d'une telle stratégie, on peut relever le cas d'une entreprise où un tel concept est en train d'être mis en place, le poste de chef du personnel ayant été créé récemment. Dans un autre cas, le chef du personnel déclare procéder par simple extrapolation. Un autre enfin considère que les activités de l'entreprise dans ce domaine se limitent à un niveau de politiques. La majorité des entreprises interrogées (18/29) considère que la responsabilité des décisions stratégiques en matière de ressources humaines relève de la direction générale. Dans 5 établissements, le chef du personnel juge que ces décisions sont du ressort exclusif de son département et ne concernent qu'indirectement la direction générale. Il est intéressant de constater que sur ces 5 cas, 4 ont une planification stratégique de niveau I; il est difficile d'affirmer de façon absolue le caractère significatif de cette constatation, toutefois elle tendrait à confirmer qu'une réelle gestion stratégique des ressources humaines est corrélée à un niveau général de stratégie assez élevé. On peut noter que parmi ces entreprises considérant que la SRH relève de la fonction personnel, 2 laissent à chaque département (ou ligne de produits) le soin d'élaborer sa propre planification, se réservant la ratification du plan et sa consolidation au niveau de l'entreprise.

Il est paradoxal de constater que pour deux entreprises ayant un statut similaire et appartenant au même groupe, l'une considère que la totalité des tâches en matière de stratégie des ressources humaines est de la compétence exclusive du groupe, alors que l'autre affirme que cette responsabilité est assumée conjointement par la fonction personnel et la direction générale. Comme il est peu vraisemblable que des directives

différentes régissent les entreprises du groupe, on peut supposer que c'est la notion même de SRH qui a un sens différent selon les chefs du personnel. Ceux qui perçoivent les aspects réellement stratégiques de la gestion des ressources humaines en attribuent la responsabilité au niveau hiérarchique le plus élevé, direction générale, respectivement groupe, selon la nature de l'établissement. Alors que ceux qui limitent leur définition à une gestion prévisionnelle en situent la compétence au niveau fonctionnel.

S'il fallait dégager une tendance générale, on pourrait affirmer que l'élaboration du plan relève du département du personnel alors que sa ratification est de la compétence de la direction générale.

3.1.1 Contenu du plan

La recherche des principales rubriques de ces stratégies permet de donner une première indication sur leurs orientations et les préoccupations majeures de l'entreprise en la matière. Des variables plus quantitatives que qualitatives pourront être un indice d'une démarche relevant plus de l'extrapolation que de la prospective. De même une approche fondée sur les compétences et la motivation procédera plutôt de la Stratégie alors que des objectifs en terme d'effectif et de salaires seront à envisager dans l'optique d'une gestion prévisionnelle.

Rubriques du plan	Entreprises intégrant cette rubrique
Besoins en terme de formation	23
Salaires	17
Besoins en terme de compétence	16
Gestion des carrières	15
Communication interne	14
Effectif	14

Tableau 3.2
Contenu du plan

La première observation à ressortir de ce tableau est l'importance prépondérante accordée aux besoins de formation. Sans entrer dans le détail de ce point qui sera traité ultérieurement, on peut expliquer vraisem-

blement l'écart substantiel de la mention de cette rubrique par rapport aux autres par les difficultés de recrutement et par la nécessité d'une adaptation aux nouvelles technologies. Quant aux autres rubriques, on peut considérer qu'elles obtiennent un score similaire. Ceci semble indiquer qu'il n'existe pas de centres de préoccupations fixes, mais que les axes de planification varient en fonction des problèmes rencontrés ou prévus. Peut-être, et cela est vraisemblable, les intérêts du responsable de la fonction jouent-ils également un rôle.

Outre les points mentionnés dans le tableau ci-dessus, certaines entreprises incluent dans leur plan de ressources humaines divers thèmes qui sont autant d'indices des axes sur lesquels s'orientent la stratégie mise en oeuvre. On citera en vrac, la participation financière du personnel, les aspects juridiques, la motivation, la qualité totale. Il faut remarquer que cette dernière rubrique a été évoquée par de nombreuses entreprises comme étant l'une des préoccupations importantes de l'établissement en général et de la fonction personnel en particulier.

3.2 LES STRUCTURES DE DECISION

La théorie de l'organisation affirme que l'importance d'une fonction est traduite par son niveau dans l'organigramme. En conséquence, et si l'on postule l'exactitude de cette théorie, on peut supposer que plus la position de la fonction personnel sera élevée, plus les ressources humaines seront jugées déterminantes pour la réussite des objectifs.

A priori, la place accordée aux problèmes humains dans l'entreprise est susceptible de varier très fortement selon plusieurs critères:

- a) La nature des tâches accomplies par département en assumant la responsabilité; plus ces tâches auront un caractère purement administratif, moins le niveau hiérarchique devra être élevé.
- b) La prise de conscience de l'existence de décisions stratégiques en matière de ressources humaines. Ce critère est le corollaire du précédent, car la méconnaissance de telles tâches tendra à limiter la fonction personnel dans des activités subalternes.
- c) Les moyens à disposition. Plus ceux-ci seront importants, plus l'entreprise sera susceptible d'assurer une gestion prévisionnelle de ses besoins et de ses ressources humaines.

3.2.1 Le niveau hiérarchique

Durant ces 10 ou 15 dernières années, on a pu constater une tendance nette à l'augmentation du niveau hiérarchique des "chefs du personnel".

Les entreprises romandes sont également touchées par ce mouvement. Ainsi plus de la moitié des responsables de personnel sont directeurs (9) ou sous directeurs (7); 10 d'entre eux sont fondés de pouvoir et un seul est mandataire. Ce cas unique où le chef du personnel a un statut de mandataire peut s'expliquer par la subordination de la fonction au directeur administratif. Lui-même ancien chef du personnel, il a souhaité conserver certaines tâches du niveau de gestion (opérationnelle et prévisionnelle), l'actuel titulaire de la fonction ayant surtout des attributions administratives.

Il ressort également que les critères énoncés plus hauts comme influençant le niveau hiérarchique ne sont pas les seuls valides. L'ancienneté du titulaire détermine aussi le rang d'un responsable du personnel. Dans deux entreprises, on a relevé que le poste avait été récemment pourvu et que son titulaire actuellement fondé de pouvoir avait traditionnellement un rang de directeur. Bien que cela n'ait pas été vérifié, il est peu vraisemblable que leurs attributions respectives soient différentes de celles de leurs prédécesseurs. Dans l'un des cas, on a pu constater que le nouveau titulaire participait à l'élaboration de la stratégie générale au même titre que celui qui occupait la fonction avant lui. Un autre critère est mis en évidence par le lien existant entre le statut hiérarchique et la taille de l'entreprise.

Dans les entreprises de plus de 1000 personnes (8), 2 seuls chefs du personnel ont un statut de sous-directeurs, tous les autres sont directeurs; par contre dans les entreprises de moins de 1000 personnes (19), on ne rencontre que 2 directeurs, et encore le sont-ils dans des entreprises de plus de 900 employés. Ce critère de taille peut être mis en parallèle avec le critère de moyens à disposition énoncé en début de chapitre.

Effectif	A	B	C	D	
500-1000	1	10	6	2	A: Mandataire commercial
1000-2000				3	B: Fondé de pouvoir
2000-5000			2	3	C: Sous-directeur
					D: Directeur

Tableau 3.3
Statut du responsable du personnel

En résumé, on retiendra comme critères explicatifs du niveau hiérarchique de la fonction:

- a) la nature des tâches à accomplir,
- b) les caractéristiques personnelles de son responsable,

c) la taille de l'entreprise

Le fait de participer à l'élaboration de la stratégie ne peut, par contre, pas expliquer le statut hiérarchique de la fonction personnel.

3.2.2 La dépendance

La fonction personnel dépend dans la majorité des cas de la direction générale (21/29), soit de l'un de ses membres, en particulier le secrétaire général, soit directement du directeur général (19). Dans le cas particulier d'une entreprise à caractère familial, cette fonction dépend même directement du président du conseil d'administration.

L'autre structure courante est un rattachement ou une subordination à la fonction administrative (6/29), où elle est souvent regroupée avec la direction financière. Dans un des cas, cette organisation a été mise en cause lors de l'interview, tant par le chef du personnel (sous-directeur) que par le responsable de la planification qui jugent qu'elle ne traduit pas l'importance du facteur humain dans l'entreprise.

Ailleurs (1), la fonction personnel dépend d'une direction regroupant les principales fonctions de conseil (finances, marketing, informatique et personnel) et est appelée direction des services centraux.

Pour clore ce chapitre relatif aux aspects organisationnels de la gestion des ressources humaines, il faut s'arrêter brièvement à la dénomination utilisée pour qualifier la fonction personnel. Si l'on peut sans conteste expliquer par un effet de mode le recours à certaines appellations, il n'en reste pas moins que le fait de suivre les tendances récentes du management, ne serait-ce qu'en ce qui concerne la terminologie, témoigne d'un intérêt pour ces questions.

Les principales dénominations utilisées sont les suivantes, seules ou combinées:

Personnel	22
Ressources humaines	3
Relations humaines	3
Administration	3

Dans six entreprises, la dénomination service, ou département, du personnel est complétée par "administration" (2), "relations sociales" (2), "organisation" (1) ou "services généraux" (1). Dans une entreprise, ce département porte le nom de "relations du travail et juridique", traduisant une conception de la gestion très axée sur les aspects légaux et réglementaires, conventions collectives, prévoyance professionnelle, etc...

L'évolution de la dénomination de la fonction peut parfois traduire une modification réelle de son contenu. Toutefois, il faut attendre d'avoir pu évaluer le niveau global des méthodes de gestion prévisionnelle des ressources humaines et de stratégie pour pouvoir constater une éventuelle corrélation entre la désignation de la fonction et les tâches qui y sont réalisées.

Il ressort de ce chapitre que si, dans la presque totalité des entreprises, la fonction chargée de la gestion des ressources humaines s'appelle département ou service du personnel, son niveau hiérarchique croît avec la taille de l'entreprise. La suite devra nous permettre de juger des liens entre ces deux variables, niveau hiérarchique et dénomination, avec les tâches accomplies et leur importance pour la compétitivité de l'entreprise.

3.3 ASPECTS QUALITATIFS ET QUANTITATIFS DE LA STRATEGIE DES RESSOURCES HUMAINES

La suite de cette partie envisagera les composantes de la stratégie des ressources humaines successivement sous deux aspects, quantitatif et qualitatif. La classification des diverses variables, en particulier celles du tableau 3.2, peut parfois sembler arbitraire; elle n'en permet pas moins de distinguer celles qui peuvent faire l'objet de prévisions chiffrées de celles mettant plus en avant les aspects psychologiques de la gestion des ressources humaines. Il était prévu initialement d'établir une distinction entre les cadres et le personnel opérationnel, l'enquête n'a pas permis de faire ressortir de spécificités significatives dans la gestion des cadres. Les pratiques propres à ce statut seront donc mentionnées comme telles dans les chapitres relatifs à l'ensemble du personnel.

3.3.1 Les aspects quantitatifs

Nous retiendrons dans ce paragraphe principalement les prévisions relatives à l'effectif et aux salaires. D'autres rubriques, telles que la formation ou la gestion des carrières, seront traitées dans les aspects qualitatifs bien qu'elles soient quantifiables par certains aspects.

L'effectif

L'effectif en tant que variable purement quantitative représente plus une donnée financière qu'un élément de la stratégie des ressources humaines. Sa traduction budgétaire, associant salaires et charges sociales constitue un objectif financier pour le chef du personnel. Il est aussi un critère de mesure de la taille de l'entreprise, mais dans ce cas, il n'a guère de signification en termes de gestion.

L'effectif ne prend de signification gestionnelle que lorsqu'il est décomposé en fonction de la qualification ou par familles professionnelles. Dans le premier cas, il permettra de se faire une idée du niveau moyen de qualification et constituera l'un des indicateurs à prendre en compte lors de l'introduction de modifications importantes, notamment dans le produit ou le processus de production. Dans cet ordre d'idées, Hermel et Bartoli⁽¹⁾ évoquent les difficultés pouvant survenir lors d'actions de réorganisation ou de changements techniques, lorsque ceux-ci impliquent les ouvriers eux-mêmes, notamment par l'acquisition de compétences nouvelles. Plusieurs établissements romands ont mentionné ce problème, d'autant plus aigu qu'il se combine parfois avec des obstacles linguistiques; les personnels les moins qualifiés étant souvent d'origine étrangère. Dans le second cas, soit une décomposition par familles professionnelles, l'information sera similaire à un regroupement par niveaux de qualification. Un intérêt supplémentaire sera de permettre d'évaluer a priori la faisabilité de certaines décisions et de juger globalement des modifications structurelles nécessaires.

Dans le cas des entreprises industrielles romandes, cette classification prend toute sa signification, car "s'il est probable qu'un employé de banque, par exemple, a quelque niveau de classification qu'il soit puisse sans difficulté apprendre à assumer des tâches administratives d'après-vente, l'équivalent n'est pas toujours réalisé de la même façon en milieu industriel"⁽²⁾.

Les établissements romands, s'ils reconnaissent en majorité l'utilité de telles classifications, sont loin de l'établir régulièrement. Si une moitié environ des entreprises interrogées a pu fournir rapidement des classements par niveaux globaux de qualification, l'autre moitié a dû procéder à des longs dénombrements pour fournir des résultats parfois approximatifs. En ce qui concerne le personnel technique, principale composante de l'effectif des entreprises industrielles, la répartition peut être illustrée par les tableaux 3.4. et 3.5.

Pour une entreprise, connaître la structure détaillée de son effectif devrait être l'une des données de base du diagnostic de main-d'oeuvre, préalable à toute stratégie en matière de ressources humaines. Malheureusement, le peu de connaissance, dans les entreprises romandes, des différents effectifs, par niveaux de qualification, classes d'âge, ou catégories de rémunération, a interdit tout approfondissement de cet aspect lors de l'enquête. Les grandes lignes de ce diagnostic seront évoqués lors de la seconde partie de ce travail.

Ce que l'on retiendra principalement à propos de l'effectif est qu'il s'agit d'une variable essentiellement quantitative. Son analyse qualitative est rare voire inexistante.

N.B. On entend par personnel non-qualifié, les personnes non titulaires d'un CFC (certificat fédéral de capacité), mais qui, en tout cas pour partie, ont bénéficié d'une formation dispensée par l'entreprise. Le personnel qualifié englobe toutes les personnes possédant un CFC quelque en soit le domaine, parfois sans rapport avec leur activité actuelle.

Effectif en %	Personnel non-qualifié	Personnel qualifié
0 - 24	4	4
25 - 49	10	13
50 - 74	9	7
75 - 100	1	--

Tableau 3.4
Répartition du personnel qualifié / non qualifié

Il peut être utile d'intégrer à un tel classement le personnel administratif, les apprentis et les employés au bénéfice d'une formation supérieure.

Effectif en %	Qualifiés administratifs	Apprentis	Formation supérieure
0 - 4	4	14	7
5 - 9	9	8	9
10 - 14	6	1	3
15 - 19	2	1	2
20 - 24	-	-	0
25 et +	3	-	3

Tableau 3.5
Répartition du personnel

L'inadaptation voire le danger de la fixation d'un objectif strict en terme d'effectif peut être illustré par le cas suivant. Dans le cadre de sa planification, l'une des entreprises de l'échantillon fixe le personnel maximal pour l'année à venir. Le chef du personnel n'est pas associé directement à cette décision, il ne participe en effet pas à l'élaboration de la stratégie. La conséquence de cette pratique est que le chef du personnel est fréquemment contraint de demander une dérogation à la direction générale; le développement de l'entreprise ou la marche des affaires le contraignant à engager de nouveaux collaborateurs. Si l'avantage d'une telle façon de procéder est que la direction conserve un contrôle sur l'évolution

de l'effectif, il n'en demeure pas moins que cette procédure, voulue stricte, est administrativement lourde et peu souple. A plus forte raison, si, comme l'affirme le chef du personnel, chaque demande d'engagement est accordée.

Ainsi, l'effectif, en tant qu'objectif de la fonction personnel est un but relativement figé ne prenant peu ou pas en compte la performance. Cette remarque est valable tant dans le cas d'une conjoncture favorable que dans le cas d'un ralentissement de l'activité où le maintien de l'effectif pèsera sur le résultat d'exploitation. Néanmoins c'est le groupe dont dépend l'établissement qui le fixera, annuellement, voire dans certains cas plus rares à 3 ou 5 ans. Dans la presque totalité des cas où l'effectif est cité comme l'une des rubriques de la stratégie des ressources humaines, sa corrélation avec le budget est très forte. C'est d'ailleurs ce qui explique qu'il ne soit intégré dans le plan que par la moitié des entreprises, les autres le considérant comme une variable dépendante. A ce titre, il ne requiert pas une quantification directe, sa valeur découlant des prévisions faites sur d'autres paramètres, principalement le chiffre d'affaires, mais également l'évolution du marché du travail ou la technologie.

La rémunération

Il s'agit certainement, et à bien des égards de l'un des domaines de décision les plus complexes de la gestion des ressources humaines. Comme le relève H. Mahé de Boislandelle, ses incidences sont multiples. "Pour les gestionnaires de l'entreprise, elle représente, d'un point de vue comptable et économique un des coûts les plus importants. Pour le personnel, elle représente, à l'inverse la principale source du revenu. Pour les uns et pour les autres, elle peut être considérée comme un facteur important de motivation, même si les angles de vue sont différents."⁽³⁾ Outre ses aspects administratifs importants, la rémunération implique le long terme par plusieurs aspects. L'attractivité de l'entreprise-employeur et la qualité du personnel seront influencées de façon prépondérante par les décisions en matière de rémunération. Elles influenceront en effet aussi bien la facilité avec laquelle l'entreprise trouvera de nouveaux collaborateurs, que son aptitude à les conserver.

Cette importance est d'ailleurs bien mise en évidence par l'intégration des aspects salariaux au plan à long terme. 17 entreprises les citent comme étant l'une des principales rubriques de la planification en matière de ressources humaines. Parmi ces établissements, 3 mentionnent spontanément que ces décisions ne relèvent pas de leur compétence, et que c'est la maison-mère qui se charge de toutes les questions à long terme relatives à la rémunération.

Le rôle du salaire en tant que facteur de motivation est sujet à discussion et les avis divergent à ce sujet. Une entreprise affirme "que la politique

salariale est une conséquence, car la recherche de motivation se fait au travers du travail, le salaire n'est que la traduction de la performance accomplie". Il est intéressant de noter que l'entreprise où ces propos sont tenus est réputée avoir des salaires élevés.

La politique salariale est influencée par de nombreux facteurs internes et externes. Certains dépendent de décisions librement prises par la direction, d'autres sont plus ou moins imposés par l'environnement. Selon sa localisation, si une entreprise peut chercher à se forger une image d'employeur "généreux" au travers de salaires attractifs, les montants à déboursier varieront en fonction de la région d'implantation. L'écart entre Genève et le Jura notamment peut être considérable. Outre son lieu d'établissement, l'entreprise dépendra de son domaine; dans le secteur des machines, en particulier, des statistiques sur le niveau moyen des salaires sont régulièrement fournies par l'ASM (Association Suisse des Machines). L'industrie chimique, pour sa part, est connue pour avoir un niveau de rémunération élevé. La pression des syndicats constitue un facteur variable, souvent lié à la branche d'activités. Dans les arts graphiques, le rôle des SLP, USL, et autres SAG, n'est pas négligeable; des mouvements comme ceux de 1980, et dans une moindre mesure ceux de 1988, sont là pour le prouver. Les difficultés de recrutement presque endémiques sont parfois aussi un critère de surenchères dans certaines catégories professionnelles.

En définitive, si les aspects réellement stratégiques existent en ce qui concerne la rémunération, ils sont relativement limités. La plupart des décisions à long terme relèvent de la GPRH plutôt que d'une réelle stratégie. La politique salariale constitue, plus encore que les autres domaines de la gestion des ressources humaines un exercice d'optimisation sous contrainte. Mais le critère principal, qui explique la faiblesse du rôle stratégique du salaire, est qu'il constitue plus une conséquence d'autre choix qu'une variable indépendante.

3.3.2 Les aspects qualitatifs

L'effectif et les salaires sont, en tant que variables quantitatives, des données annexes aux décisions stratégiques. L'effectif, car il constitue un élément de diagnostic et non un cadre d'action, les salaires, parce qu'ils relèvent souvent plus de l'opérationnalité que de la stratégie. Les variables qualitatives semblent, pour leur part, influencer plus directement à la fois l'élaboration et la mise en oeuvre de la stratégie générale de la firme. Trois d'entre elles ressortent comme ayant une importance fondamentale. Tout d'abord la formation, non pas prise comme action ponctuelle d'accroissement des connaissances d'un individu, mais en tant que processus

global d'acquisition de compétences au niveau de l'ensemble de l'entreprise, éventuellement d'un département. Ensuite la motivation, concept flou s'il en est; si ses mécanismes commencent à être compris par les chercheurs (voir notamment les travaux d'Herzberg), ils ne sont pas et de loin connus et utilisés dans les entreprises. Finalement, la communication, flux ascendant et descendant dans l'organisation, elle en est une des conditions d'efficacité; aussi bien par son impact sur la motivation qu'en tant que "moyen" de circulation de l'information et donc outil de fonctionnement général de l'entreprise.

La formation

Qu'elle soit professionnelle ou continue, la formation constitue souvent l'un des postes importants, outre les salaires, des dépenses relatives aux ressources humaines. Son ampleur s'explique par de nombreux facteurs:

- la nécessité d'une réalisation plus efficiente des tâches existantes,
- le désir de nombreuses personnes d'accéder à des fonctions supérieures grâce à l'acquisition de connaissances nouvelles,
- le reclassement des collaborateurs accomplissant les tâches les moins qualifiées ou les plus pénibles et qui sont susceptibles d'être automatisées.

Toutefois, la majorité de ces facteurs, si ce n'est la totalité, relèvent de préoccupations opérationnelles à court ou moyen terme.

L'importance jamais atteinte jusqu'ici de la formation dans les entreprises en général et romandes en particulier s'explique par les progrès technologiques et, partant, par les mutations de l'ensemble de l'environnement. C'est dans ce contexte que la formation prend sa dimension stratégique. Si l'on se reporte à la définition donnée sous le point 2.1, la stratégie consiste en un processus d'adéquation des capacités de l'entreprise aux exigences de l'environnement. Dans ce cadre, la formation devient l'un des principaux moyens d'adaptation des capacités aux demandes du marché.

La démarche de formation doit se baser sur la notion de compétences⁽⁴⁾, compétences détenues et maîtrisées d'une part, compétences souhaitées et à acquérir, d'autre part. Schématiquement, la formation peut être représentée comme le moyen pour l'entreprise d'atteindre le point d'équilibre entre l'environnement envisagé comme un ensemble de risques et d'opportunités et le niveau de compétences maîtrisées. La mouvance de l'environnement, technique et technologique en l'occurrence, étant une donnée, la formation peut avoir deux objectifs.

Premièrement, le maintien du point d'équilibre: l'entreprise mettra alors en oeuvre les actions nécessaires à conserver un niveau équivalent aux autres firmes du secteur. Deuxièmement, la recherche d'un avantage concurrentiel en termes de produit, de processus de production ou de qualité du management; il s'agira dans ce cas d'acquérir et d'exploiter un potentiel de compétences supérieures à ce qui est requis par le secteur.

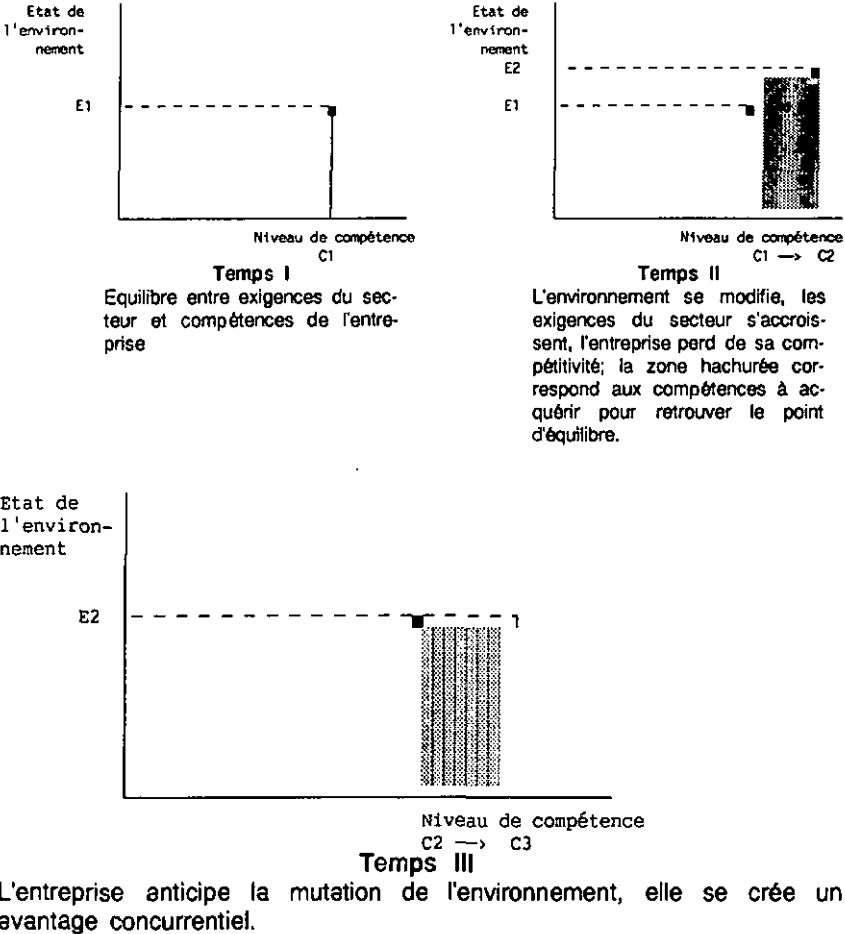


Schéma 3.2
Formation et équilibre concurrentiel

N.B. Si l'on peut considérer que l'environnement se modifie de façon relativement continue, l'entreprise, par contre, réagit "par paliers". Un palier correspond aux résultats d'une action de formation.

Si ce raisonnement s'avère un peu abstrait au niveau global de l'entreprise, il prend toute sa signification si l'on l'applique successivement aux différents domaines d'activités stratégiques. Il pourra alors être complété par le recours à des grilles d'analyse du type de celles de Mc Kinsey ou du BCG. La formation, à la fois composante d'une stratégie technologique et d'une stratégie des ressources humaines, devient l'un des éléments des décisions d'investissement, de rentabilisation ou de maintien.

L'importance de la formation pour la grande majorité des entreprises de l'échantillon a été démontrée plus haut. Cela ne permet toutefois pas d'affirmer que celle-ci soit envisagée dans une optique stratégique et ne se limite pas à des actions au coup par coup en fonction de besoins individuels épars. Deux indices devraient faire ressortir l'existence d'une approche stratégique de la formation:

- a) Une approche préalable en termes de compétences
- b) L'existence d'un schéma directeur de formation

Le premier critère traduit, d'une part, une analyse partant de l'existant et allant vers un état souhaité et, d'autre part, une démarche fondée non sur un individu, mais sur une somme de connaissances à maîtriser. Le second témoigne de la globalité de la réflexion, ce qui implique que chaque décision individuelle de formation contribue à la réalisation d'un plan d'ensemble. Exception faite du niveau d'encadrement, cela permet d'éviter, ou de prendre en connaissance de cause, des décisions de formation récompense ou de formation-motivation. Sans vouloir tirer des conséquences définitives sur le rôle réellement stratégique de la formation, on constate que 12 entreprises recourent à la fois à une analyse en termes de compétences et à un schéma-directeur; 11 pratiquent soit l'un, soit l'autre, 6 ne disposent ni de l'un, ni de l'autre. Ces résultats tendraient à laisser penser que près de la moitié des entreprises envisagent la formation dans une perspective stratégique.

Si au total 19 entreprises déclarent disposer d'un schéma-directeur de formation, sa conception semble varier d'un établissement à l'autre. Premièrement, dans le cas d'établissements-filiales, c'est en général le groupe qui est responsable du plan directeur, seule sa traduction opérationnelle et son application individuelle relèvent de la filiale. Deuxièmement, les catégories de personnel concernées ne sont pas toujours les

mêmes; on en veut pour preuve que dans 5 entreprises sur 19, le plan est soit exclusivement, soit principalement consacré aux cadres. Troisièmement, l'horizon du schéma-directeur varie.

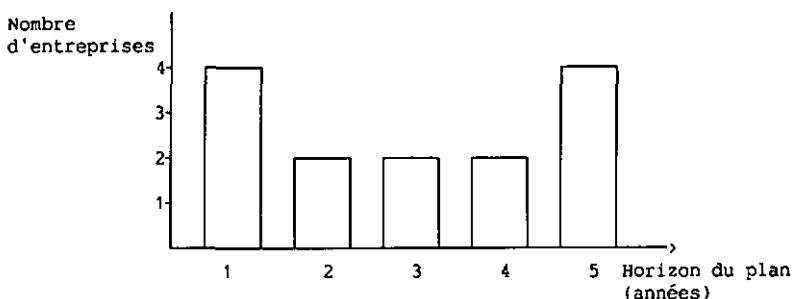


Tableau 3.6
Horizon du plan de formation

On constate qu'il existe deux optiques principales, un plan annuel qui découle de directives à plus long terme et un plan à 5 ans définissant les grandes lignes des actions à entreprendre. Les plans à horizon plus éloigné concernent généralement les cadres. Le graphique ci-dessus fait également ressortir la présence de deux concepts de la formation, l'un opérationnel, vraisemblablement centré sur des besoins précis et individuels, l'autre plus général ne touchant les individus qu'au niveau de l'encadrement supérieur.

Formation continue et formation professionnelle

Tant sur la base des interviews que des rapports de gestion remis par les entreprises contactées, il apparaît que dans la majorité des cas, la formation continue est prioritaire par rapport à la formation professionnelle. Cela peut sembler paradoxal en regard des difficultés de recrutement évoquées par de nombreux chefs du personnel. Une explication peut être recherchée dans le fait que le personnel faisant le plus cruellement défaut appartient aux catégories les plus qualifiées, ingénieurs, physiciens, chimistes notamment. A ces niveaux, l'entreprise ne peut jouer qu'un rôle indirect sur la formation; si elle est à même de former des mécaniciens, des typographes ou des laborants, il ne lui est guère possible de fournir l'infrastructure nécessaire à des formations plus spécialisées. Son seul moyen d'action consistera alors à s'associer à de grandes écoles, technicums, universités ou écoles polytechniques afin d'y promouvoir une image d'employeur attrayant.

En ce qui concerne plus spécifiquement la formation professionnelle, on constate que son importance dans les entreprises est susceptible de varier très fortement selon les secteurs d'activités.

Exception faite du secteur énergétique, c'est dans le secteur des machines où la pénurie de mécaniciens est particulièrement marquée que l'effort de formation est le plus grand. Plusieurs entreprises ont créé ou développé ces dernières années des centres de formation, sortes d'écoles techniques où l'apprenti suit des cours pratiques et théoriques; parallèlement il effectue des stages dans l'entreprise. Le but premier de ces centres est bien évidemment de satisfaire tout ou partie des besoins de l'entreprise en personnel qualifié. Toutefois comme le constatait un chef du personnel la totalité des apprentis ayant obtenu leur CFC ne reste pas, et de loin, dans l'établissement qui l'a formé. "Nombreux sont ceux qui quittent la région, mais il n'est pas rare de les voir revenir après quelques années". Ainsi, l'effort de formation consenti s'avère-t-il payant sur deux plans; d'une part, grâce à la main-d'oeuvre qualifiée dont l'entreprise bénéficie, d'autre part au travers de l'image qu'elle se forge sur le plan régional.

La formation continue est le complément indispensable de la formation professionnelle; elle est le moyen de faire face au progrès technologique et à l'érosion des ressources humaines. Le premier de ces phénomènes se traduit souvent par l'introduction de l'informatique et de ses multiples applications sur les places de travail. Si la présence d'écrans à proximité des activités à caractère tertiaire ne surprend plus depuis long temps, il est moins courant d'associer les ordinateurs aux activités purement secondaires. Pourtant, les tâches industrielles sont de plus en plus secondées, voire remplacées par des automates programmables, dans la mécanique, l'horlogerie et même la chimie, des photocomposeuses électroniques dans les arts graphiques, des stations de DAO ou de CAO (Dessin et Conception assistés par ordinateur) dans les bureaux techniques.

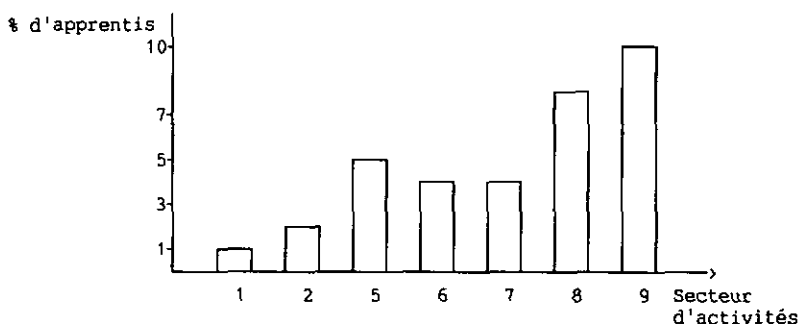


Tableau 3.7
Pourcentage d'apprentis par secteur d'activités

Légende: 1: Alimentation 6: Chimie 9: Energie
 2: Tabac 7: Métallurgie
 5: Arts graphiques 8: Machines

NB: Les données du tableau 3.7 sont des moyennes pondérées par secteur. Le résultat du secteur énergie (9) est faussé par une entreprise dont plus de 15 % de l'effectif est constitué d'apprentis.

Si à moyen terme, les tâches à accomplir sont simplifiées, les conditions de travail sont généralement améliorées et la rentabilité accrue. A court terme, il est indispensable de former, voire de reconverter les personnes qui seront appelées à utiliser ces installations. Il semblerait que dans plusieurs entreprises la formation continue se traduise par des actions ponctuelles liées à des évolutions du processus de production. Plus rares sont les établissements ou les groupes qui disposent de véritables programmes de cours annuels. Une entreprise du secteur des machines définit ainsi les principes qui sous-tendent ses activités en matière de formation continue:

1. Chaque collaborateur est responsable de sa compétitivité
2. L'entreprise donne le support logistique et financier
3. La formation est intégrée au travail.

Cette conception intègre à la notion de formation celle de motivation; elle est relativement progressiste dans le sens où elle laisse au collaborateur quel que soit son niveau hiérarchique la responsabilité d'évaluer ses propres besoins.

Si la mise en oeuvre concrète de ces principes n'a pu être vérifiée, il est vraisemblable que l'entreprise fournisse conseils et suggestions et que ce soit elle qui tranche sur le bien-fondé des requêtes qui lui sont soumises. En général, les suggestions faites par le département du personnel se traduisent par des programmes de cours offrant des formations internes et externes. Le plus souvent, il s'agit de cours techniques; dans certaines sociétés, on trouve des cours de langues voire de culture générale.

L'ouverture d'esprit dont témoignent les trois principes ci-dessus ne se rencontre pas partout. Certaines firmes ne proposent de formation qu'en fonction de besoins ponctuels en rapport avec l'évolution des techniques de production. Dans les arts graphiques, cela se traduit par des cours sur la photocomposition électronique, dans les secteurs mécaniques, sur les différentes disciplines liées à la production assistée par ordinateur.

Si des entreprises vont jusqu'à proposer des programmes différenciés selon leur secteur d'activité, d'autres ne font que gérer les possibilités offertes au niveau du groupe. Leur tâche se limite alors à désigner des

individus en fonction de quotas annuels de places attribuées au personnel.

La formation des cadres

Comme nous l'avons relevé plus haut, sur les 19 entreprises ayant établi un schéma directeur de formation, 4 mentionnent qu'il est exclusivement destiné aux cadres, 2 font remarquer que s'il touche le personnel non cadre, c'est à un degré moindre, voire accessoire. La conception de cette formation pour cadres est légèrement différente de celle dispensée au reste du personnel. Si les objectifs de base, productivité et efficacité, restent les mêmes, les moyens mis en oeuvre pour les atteindre divergent partiellement. L'horizon de l'action de formation est différent; une société affirme travailler selon un plan annuel au niveau opérationnel et à 5 ans pour les cadres. Si l'écart n'est pas partout aussi important, on constate une tendance à établir des plans à plus long terme pour les cadres. Cela peut s'expliquer par le fait que la conception de la formation est beaucoup plus individuel et que par conséquent, on peut prévoir un véritable "programme d'étude". Par ailleurs, ces actions sont souvent entreprises dans un but précis; il faut entendre par là qu'il ne s'agit pas seulement d'accroître les performances du cadre dans son poste actuel, mais qu'on cherche aussi à le rendre apte à assumer de nouvelles responsabilités. La formation au niveau de l'encadrement devient ainsi l'un des principaux outils de la gestion prévisionnelle. Les thèmes englobés par ces programmes traduisent les buts qui les sous-tendent. L'accent principal est mis sur trois axes:

1. L'aptitude générale au management
2. La conduite des hommes
3. La communication

ce qui est résumé par l'une des entreprises de l'échantillon par le savoir-être et le savoir-faire.

Ces formations sont le plus souvent dispensées à l'extérieur de l'entreprise par des organismes spécialisés. Parmi ceux qui ont été cités, on trouve principalement, le CRPM (Centre romand pour la promotion du management) et le CRQP (Centre romand pour les questions de personnel); de tels cours restent toutefois réservés à une minorité de cadres supérieurs. Parmi les autres sujets de cours destinés aux cadres, on trouve principalement des thèmes, d'une part en rapport avec le marketing et les techniques de ventes, d'autre part relatifs aux problèmes de qualité. A l'intention des cadres moyens et inférieurs les entreprises prévoient des cours de langues et des formations spécifiques pour les contremaîtres.

En conclusion et pour reprendre ce qui a été relevé plus haut, on peut affirmer que la formation à l'intention des cadres constitue en général la

base d'une promotion. Par contre, au niveau opérationnel, le but d'une action de formation est plutôt d'accroître la productivité ou la qualité des tâches accomplies au poste de travail actuel par l'acquisition de nouvelles compétences techniques. Ce bref résumé nous permet de constater qu'en matière de formation, l'établissement romand-type entreprend deux catégories d'actions, individuelles et mettant l'accent sur les qualités humaines (leadership et communication) pour ses cadres supérieurs, collectives, en fonction de besoins ponctuels et axées sur la technique pour son personnel de production et ses employés. Cet aperçu de la formation dans les établissements romands laisse volontairement de côté un aspect non négligeable de cette problématique: la formation-récompense. Ce rôle annexe de la formation relève d'une approche fondamentalement différente: Aux objectifs habituels d'acquisition de compétences se substitue une volonté de motiver les individus qui en bénéficient.

La motivation

Comme la formation, la motivation constitue une source d'avantage concurrentiel non négligeable pour une entreprise et cela selon deux axes opposés. D'une part, on sait depuis longtemps qu'un personnel motivé permet d'améliorer, notamment, la productivité et la qualité; c'est l'axe positif de la motivation. D'autre part, on peut concevoir un autre axe, dit négatif, susceptible d'agir dans le sens d'une réduction des mécontentements et des conflits ouverts ou latents. Une bonne motivation du personnel et des cadres sera alors une "garantie" contre le freinage ou le coulage dans la production, voire contre des grèves ou diverses autres formes de revendications.

Avant d'envisager la vision qu'ont les établissements romands de la motivation, il est nécessaire de relever le caractère souvent flou de ce concept. La principale différence par rapport à la rémunération ou à la formation réside dans le fait que l'on sort ici des aspects techniques de la stratégie des ressources humaines pour entrer dans des aspects beaucoup plus psychologiques. Les facteurs pouvant expliquer la motivation, ou la non-motivation, d'un individu sont multiples et variables. Ils sont liés aux caractéristiques intrinsèques de la personne, sa personnalité, son âge, son éducation et sa culture, mais dépendent également de son rôle et de son statut dans l'entreprise. Là également, la distinction entre personnel opérationnel et cadres sera vraisemblablement pertinente.

Sur quelles bases peut-on affirmer que les personnels de son entreprise sont motivés ou ne le sont pas ? Si la perception implicite que l'on peut avoir du climat régnant dans un atelier ou un bureau est parfois le meilleur indice, il est malaisé de trouver des indicateurs significatifs du niveau de motivation du personnel d'un établissement. La satisfaction des individus au travail, par ailleurs difficilement mesurable, constitue une vision réductrice de la notion de motivation; la productivité peut être une

autre des composantes de la mesure de la motivation, mais elle englobe en même temps des éléments tels que l'efficacité de l'outil de production et de l'organisation du travail.

Compte tenu du but général de cette étude et de la difficulté à obtenir les données nécessaires à l'élaboration d'un indicateur fiable, nous avons décidé de nous limiter à considérer la perception que pouvait avoir la personne interviewée de la "fierté" des personnels de l'entreprise. Considérant les remarques ci-dessus, on se rend aisément compte des nombreux inconvénients que comporte ce choix. La principale erreur est constituée par le fait qu'une personne se déclarant, à l'extérieur, fière de faire partie de l'entreprise, pourra à l'intérieur être l'un des critiques les plus virulents ou faire preuve d'une passivité totale. Un autre aspect de cet indicateur, qu'il faut prendre en compte, est qu'il n'est pas totalement objectif puisqu'il est issu de la perception que peut avoir un individu d'un climat ou des sentiments d'autrui. Néanmoins, ce choix offre le grand avantage de pouvoir être facilement compris et évalué par la personne interviewée. Par ailleurs, le but de cet indicateur est plus de permettre de se faire une idée générale du degré de motivation plutôt que de constituer une mesure d'une absolue précision.

Si l'on constate que la plupart des responsables ont évalué la fierté de leur personnel à un degré 2 (1 correspondant à extrêmement fier et 5 à pas fier du tout), 11 entreprises s'écartent de cette valeur modale. C'est à leur cas que nous nous arrêterons plus particulièrement.

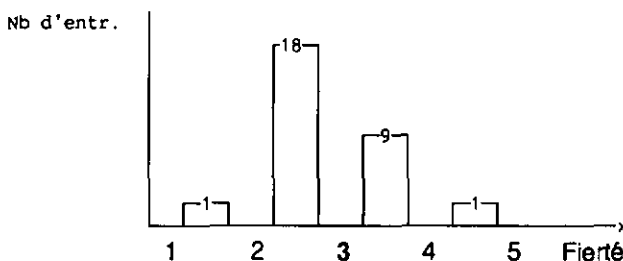


Tableau 3.8
Sentiment d'appartenance du personnel

Une seule entreprise juge que son personnel est extrêmement fier d'y travailler. Cette opinion est totalement cohérente avec l'image que l'entreprise souhaite donner d'elle-même: La grande majorité des postes de travail requiert des employés qualifiés qui sont soigneusement sélectionnés. La politique de l'entreprise vise à faire du travail en soi le principal agent de motivation plutôt que d'y contribuer par des aspects

annexes à l'activité. Néanmoins, le niveau des salaires semble supérieur à la moyenne de la place. Le cadre de travail est agréable et la situation de l'entreprise, multinationale en expansion, est favorable.

A l'autre extrême, une entreprise juge que son personnel est peu fier d'y travailler; si elle emploie de nombreux employés qualifiés, cette filiale d'un important groupe est en pleine phase de restructuration. De nombreux changements sont intervenus récemment dans son organisation et elle est située dans des locaux anciens, voire vétustes qu'elle devrait quitter prochainement.

Ces deux exemples font ressortir de manière presque caricaturale, deux facteurs importants de la satisfaction des individus au travail.

a) La stabilité et la sécurité de l'emploi. Dans le second cas, il a été explicitement dit que cette absence de fierté était liée à l'introduction de changements de structure et que l'installation dans de nouveaux locaux devrait permettre de redonner confiance à l'ensemble du personnel. Il est en effet presque inévitable qu'une telle situation génère des rumeurs qui contribuent à déstabiliser le climat général.

b) La conjoncture traversée par la firme. On constate que les personnels les moins fiers ne se situent pas dans des secteurs ou des entreprises traversant une conjoncture très favorable. A titre d'illustration, on peut avancer le fait qu'aucune entreprise du secteur chimique n'a donné de note inférieure à deux.

Un responsable du personnel a pour sa part émis une hypothèse intéressante. Selon lui, il serait bon de distinguer les personnels qualifiés des gens sans formation. Les premiers sont en règle générale plus fidèles à l'entreprise et plus susceptibles de s'y identifier. Cette opinion est confirmée dans une autre entreprise où l'on estime qu'on pourrait accroître sensiblement la motivation en stimulant l'identification des travailleurs à l'entreprise. Cela n'a malheureusement pas pu être réalisé; notamment car une trop forte proportion des ouvriers ne savent pas lire le français.

Cela illustre les interactions profondes entre les notions de motivation et de communication; la seconde pouvant stimuler la première si elle est gérée de façon intelligente et habile. Plutôt que de considérer la communication comme une composante indépendante de la stratégie des ressources humaines, il apparaît opportun de l'intégrer à ce chapitre, notamment pour la raison invoquée ci-dessus.

La communication

Ce serait faire preuve d'une vision réductrice que de vouloir limiter la communication dans l'entreprise à un rôle de motivation. En effet qui dit

communication sous-entend l'existence d'information, de savoir, de savoir-faire. La communication devient donc un élément essentiel du partage ou de la centralisation du pouvoir. Cet aspect bien que fondamental n'a pu être approfondi lors de l'étude, car il aurait impliqué l'analyse détaillée au travers de multiples acteurs de la génération et de l'utilisation de l'information; c'est pour cette raison que nous nous limiterons à envisager la communication en considérant, d'une part les supports qu'elle utilise dans le cadre de la stratégie des ressources humaines, et d'autre part son impact possible sur la motivation.

Les supports de la communication, communication directe et indirecte.

On constate a priori qu'il faut distinguer la communication mettant directement en relation le "noyau stratégique", selon l'expression de Martinet⁽⁵⁾, avec la base, de celle qui fait appel à un intermédiaire interne ou externe.

Dans la plupart des entreprises, les seuls vecteurs directs de l'information sont constitués par des documents écrits, tableau d'affichage et circulaires d'une part, journal d'entreprise, de l'autre. Si les premiers sont "classiques" quel que soit le type d'entreprise, le second est très souvent une caractéristique d'une organisation où l'effectif justifie la mise en place d'une structure rédactionnelle. Les rôles d'un journal d'entreprise sont multiples:

- **informer** ; c'est le but premier. Le type d'informations transmises peut être très divers, marches des affaires, réalisations remarquables de l'un ou l'autre département, projets importants, etc..
- **former** ; les thèmes abordés sont le plus souvent d'intérêt général. La prévention des accidents, la promotion de la qualité et la protection de l'environnement sont des sujets qui reviennent fréquemment dans plusieurs journaux.
- **motiver** ; le journal d'entreprise est l'endroit où peuvent être remerciés ou féliciter des collaborateurs ou des départements méritants dont les résultats contribuent à la performance de l'ensemble de la firme. La motivation est directe pour encourager ceux qui sont cités à persévérer et indirecte car elle stimule d'autres personnes à parvenir à la même "consécration".
- **fédérer** ; le rôle fédérateur du journal interne n'est pas négligeable particulièrement au sein de groupes dont les établissements sont géographiquement éloignés ou à cheval sur plusieurs régions linguistiques. Parmi les articles remplissant ce rôle dans les journaux internes des établissements de l'échantillon, on peut mentionner les titres suivants: "Axé vers les clients internes: Le département finances et

administration" ou " Le travail du département de développement de" dont le rôle est de permettre aux différents services de l'entreprise de mieux connaître leur contribution respective au but commun. Dans le même ordre d'idées, on peut également citer les résultats des clubs sportifs d'entreprise.

A cheval sur plusieurs de ces rôles, on mentionnera les "rubriques mondaines" de ces différents journaux: les jubilés, les diplômes obtenus (CFC ou maîtrise par exemple), les retraites, voire les décès.

Du fait de la taille des établissements considérés et de la disparité de leurs effectifs, la communication directe ne peut que très difficilement être orale. Seules quelques rares entreprises organisent des réunions annuelles de l'ensemble de leur personnel. Dans la majorité des cas, l'information entre le noyau stratégique (NS) et la base empruntera la voie hiérarchique.

C'est la première forme de communication indirecte; l'information se transmet en cascade de niveau en niveau, l'encadrement jouant successivement à chaque étape le rôle d'émetteur et de récepteur. L'avantage de cette forme de communication est que la transmission du message se fait chaque fois entre des individus se connaissant et ayant l'habitude de travailler ensemble (chef et subordonné direct).

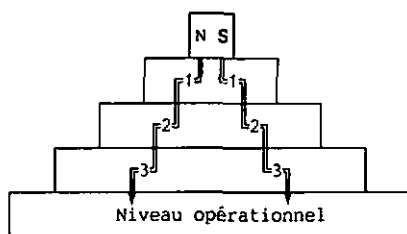


Schéma 3.3
Transmission de l'information par la hiérarchie

Toutefois, les risques de distorsion sont réels. C'est pourquoi la plupart des entreprises ont mis en place une sorte "d'antenne" de la base qui est en contact direct avec le noyau stratégique. Que l'on parle de comité d'entreprise, de commission des travailleurs ou du personnel, il s'agit dans tous les cas d'un groupe de collaborateurs élus qui fonctionne comme le trait d'union entre direction et personnel opérationnel.

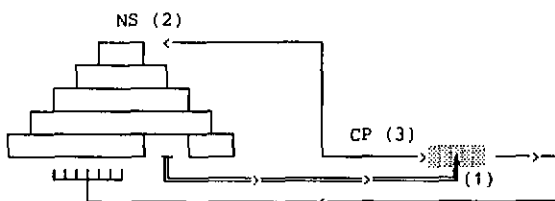


Schéma 3.4
Communication semi-directe

Le fonctionnement général de la commission du personnel (CP) dans l'entreprise peut être schématiquement décrit comme suit:

- (1) Un groupe de travailleurs est choisi pour représenter ses collègues.
- (2) Ces travailleurs sont en relation avec la direction de l'entreprise.
- (3) Ils répercutent auprès de l'ensemble des travailleurs dont ils sont issus les informations et les décisions qui leur ont été communiquées.

Les délégués du personnel ont des droits variant selon le type de problèmes abordés: droit à l'information, à la consultation, à la décision minoritaire ou paritaire, voire, dans une entreprise, majoritaire. Tous les établissements ne disposent pas d'une commission du personnel active; dans certains d'entre eux, c'est le syndicat qui constitue le partenaire "officiel". La différence peut provenir de divers facteurs, notamment de la branche d'activité. Le graphique ci-dessous illustre clairement l'existence de ces deux conceptions de la communication indirecte, si l'on admet que la plupart des entreprises n'ayant pas de contacts planifiés avec les syndicats passent par le biais des commissions du personnel.

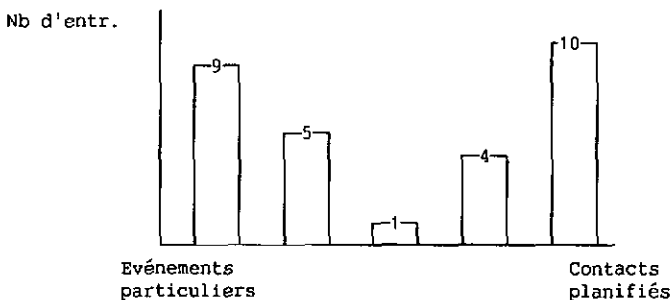


Tableau 3.9
Base des contacts avec les syndicats

Par événements particuliers, il faut entendre des occasions telles que des licenciements ou des contestations salariales, par exemple. Des contacts planifiés démontrent que le syndicat est le partenaire représentant le personnel. L'exposé de la marche des affaires ou d'importants projets de développement pourraient être le prétexte à ces contacts périodiques.

On constate néanmoins que les rencontres entreprise-syndicats sont relativement occasionnelles quelle que soit l'attitude de la direction à l'égard du syndicat.

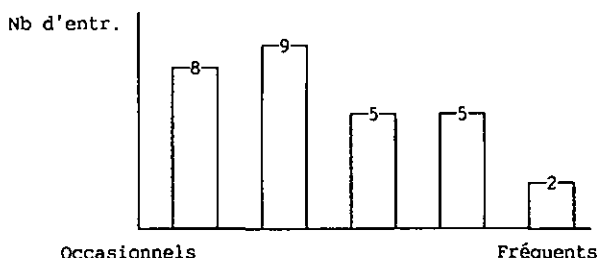


Tableau 3.10
Fréquence des contacts avec les syndicats

Conformément à la vision que l'on a généralement en Suisse du monde syndical, les relations entretenues avec la direction des établissements sont relativement cordiales dans l'ensemble de l'échantillon.

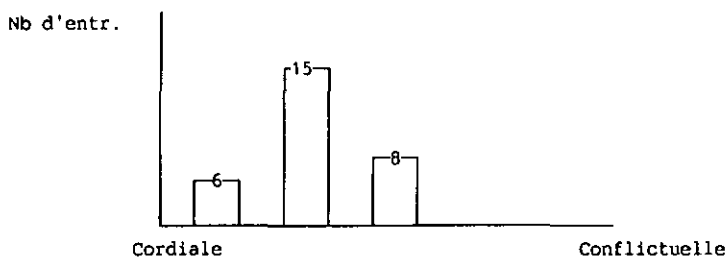


Tableau 3.11
Ambiance des contacts avec les syndicats

La nature des contacts avec les syndicats varie très fortement selon les entreprises, néanmoins, une seule déclare n'avoir aucun contact avec eux.

Le participation

Si, la participation du personnel aux décisions le concernant directement est acquise dans la presque totalité des entreprises, il en va différemment des décisions de nature stratégique. 20 entreprises jugent que l'ensemble

du personnel devrait être mis au courant des options stratégiques fondamentales, alors que 2 s'y opposent. D'un autre point de vue, on peut affirmer que si dans deux entreprises sur trois, les cadres moyens et inférieurs expriment le souhait de participer à certaines décisions stratégiques, dans 80% des cas, il n'existe aucun intérêt pour une telle participation au niveau du personnel exécutant.

La motivation des cadres

Les problèmes de communication et de motivation se posent de manière partiellement différente au niveau de l'encadrement. Le nombre d'individus impliqué est moindre et les relations sont de ce fait beaucoup plus directes. La communication orale est privilégiée, mais l'utilisation de la communication écrite est facilitée par un niveau moyen de formation supérieur.

Si la rémunération constitue chez les cadres comme dans l'ensemble du personnel un facteur important de motivation, les perspectives de promotion jouent certainement un rôle fondamental. La motivation financière existe sous diverses formes; outre le niveau de salaire, certains établissements pratiquent un intéressement aux résultats. Dans un établissement particulièrement, la participation financière des cadres dirigeants aux bénéfices est fondée sur l'amélioration de la rentabilité des capitaux investis par rapport à l'exercice précédent. Ailleurs, cet intéressement, plutôt que d'être versé en espèces, est constitué par une remise d'actions ou de bons de participation. Cette forme de participation existe dans un cas pour l'ensemble du personnel. Autre possibilité de motivation parafinancière, l'octroi d'avantages en nature. Outre les solutions les plus traditionnelles, essence, voiture, voire logement, l'attribution de cadeaux, télévision, hifi ou électroménager est pratiquée par quelques entreprises. Ces formes de rémunération restent toutefois marginales et les entreprises se montrent discrètes à ce sujet.

Les perspectives de promotion sont en relation étroite avec l'ensemble de la gestion prévisionnelle des ressources humaines et plus particulièrement des cadres. La moitié des entreprises de l'échantillon intègrent les plans de carrière à leur planification en matière de ressources humaines, mais seulement 11 d'entre elles établissent un organigramme prévisionnel. De plus, dans de nombreux cas, ce document n'est jamais traduit sous forme écrite, il reste implicite pour les quelques cadres ayant participé à son élaboration. Les entreprises où il constitue un document officiel diffusé sont extrêmement rares. L'organigramme prévisionnel est un plan de remplacement pour les principales fonctions d'encadrement; il est fréquemment, dans plus de la moitié des cas, limité aux cadres supérieurs (niveaux 1, 2 et 3). Son horizon est variable selon les entreprises; soit il constitue un document opérationnel à une année, soit il devient le support

d'une politique de formation des (futurs) cadres dirigeants et s'étend alors jusqu'à 5 ans.

Si de nombreux établissements insistent sur l'importance des politiques de motivation pour leurs cadres, rares sont ceux qui dévoilent l'ensemble des mesures allant dans ce sens. La gestion des cadres est l'un des domaines sur lesquels les entreprises romandes restent discrètes, à plus forte raison, quand ces établissements ne sont pas le centre de décision principal.

Si la rémunération reste l'une des composantes privilégiées de la motivation, elle ne constitue plus à elle seule un élément suffisant. L'information, les conditions de travail et la formation, notamment, sont devenus un complément nécessaire au maintien d'une émulation parmi les membres du personnel et en particulier chez les cadres. Par ailleurs, de plus en plus d'entreprises recourent à des moyens indirects, tels que les cercles de qualité comme instrument de motivation. Le nombre des établissements ayant, sous une forme ou une autre, adopté un système dérivé des cercles de qualité doit atteindre le quart de l'échantillon. Il est fréquent de constater que le but premier recherché par l'implantation de tels groupes est plus souvent la motivation que la solution de réels problèmes existant dans l'entreprise. Les gains en terme de qualité sont issus d'une implication plus forte des individus et non de modifications apportées au produit ou au processus de production.

Si, à l'instar de ce qui a été fait dans d'autres chapitres, on cherche, à établir un profil-type du comportement de l'entreprise romande en matière de motivation, on se rend rapidement compte du caractère peu significatif des conclusions que l'on peut tirer. Les disparités profondes en matière de tâches à accomplir, de cadre ou de conditions de travail rendent caduque toute volonté de dégager des principes susceptibles d'être généralisés. Il nous semble plus intéressant de nous arrêter sur un cas particulier. Bien qu'il ne soit en rien représentatif, il a toutefois le mérite de présenter l'une des rares situations où s'exprime une réelle volonté en matière de politique de motivation.

L'entreprise dont il sera question peut être qualifiée de mono-productrice et, pour cette raison, notamment, les relations entre les différents ateliers et départements sont fréquentes et nombreuses, chacun d'entre eux intervenant à un stade du processus de production. Conscients de différents problèmes de motivation, les dirigeants de l'entreprise ont organisé une vaste enquête visant à mesurer le degré d'adéquation entre les objectifs de l'organisation (ou plus précisément de son noyau stratégique) et la mentalité de ses acteurs. Cette étude visait à faire ressortir les caractéristiques de la culture de l'entreprise afin de les intégrer comme variables internes lors de toute planification future.

Parmi les conclusions de cette étude, deux ont particulièrement retenu l'attention du responsable du personnel:

1) Les collaborateurs de l'entreprise (ouvriers, employés et cadres) réagissent de façon de plus en plus "administrative". Une mentalité de "fonctionnaire" tend à se généraliser au détriment d'un esprit d'entrepreneur.

2) La qualité des prestations offertes par les services fournisseurs aux services aval tend à se dégrader.

Cette situation peut partiellement s'expliquer par la nature du marché dans lequel l'entreprise exerce ses activités: marché national fortement cartellisé, peu ou pas d'exportations, rythme de consommation, et donc de vente, régulier.

Au niveau du personnel, les résultats de cette enquête ont amené une constatation: si l'entreprise souhaite s'implanter sur des marchés étrangers beaucoup plus fortement concurrentiels et fluctuants, il est impératif que la mentalité générale se modifie. En l'état actuel, le personnel quelle que soit sa position hiérarchique constitue un facteur de rigidité de l'organisation tant en termes de qualification que d'état d'esprit. Une réflexion globale sur les relations internes et le rôle des individus est apparue comme une condition sine qua non de la poursuite des objectifs stratégiques et à plus forte raison de leur succès. Après plusieurs mois de réflexion, les lignes directrices de ce concept ont été arrêtées.

- a) Mise en place d'un plan directeur de formation en deux volets; d'une part des mesures précises en ce qui concerne les cadres, d'autre part des axes généraux pour le personnel exécutant.

Buts recherchés: - Améliorer l'efficacité par l'acquisition de compétences nouvelles.

- Augmenter la flexibilité par un accroissement des connaissances de chaque individu et par une meilleure insertion des acteurs dans l'organisation.

- b) Elaboration et diffusion d'un projet d'entreprise

Buts recherchés: - Réunir les personnels autour de quelques idées directrices simples, facilement compréhensibles et capables de susciter une adhésion à une large échelle.

c) Introduction d'une mentalité marketing à tous les niveaux

Buts recherchés: - Généraliser l'idée que chacun est à la fois fournisseur et client d'autres individus dans l'entreprise, l'objectif final étant que chaque personne se comporte "comme un vendeur" lors de contacts avec d'autres partenaires internes.

Au moment de l'enquête, ce projet ambitieux se trouvait en fin de phase de formalisation, sa mise en application devant débiter dans le courant de l'année 1989. A titre anecdotique, il faut dire qu'outre ses conséquences sur la mise en oeuvre de la stratégie globale de la firme, la réussite de ce projet conditionnait un autre changement beaucoup plus formel mais révélateur: en cas de succès, le service du personnel adopterait la dénomination de service des ressources humaines, attestant du fait que l'effet de mode n'est pas le seul facteur influençant la désignation de cette fonction.

La présentation sommaire de ce cas met en lumière l'un des seuls établissements ayant élaboré une véritable stratégie des ressources humaines. Le but de l'action mise en oeuvre est de modifier un équilibre concurrentiel en faveur de la firme en lui permettant, notamment de se développer sur les marchés étrangers. Sans vouloir ou pouvoir rechercher les bases de nouveaux avantages concurrentiels par une technologie plus compétitive ou un mode de diffusion original de ses produits, l'entreprise tente en s'appuyant sur un potentiel interne d'influencer une situation de marché à son profit. A l'opposé de nombreuses entreprises qui considèrent comme stratégiques des politiques prévisionnelles des ressources humaines, le cas envisagé ci-dessus implique l'articulation de nombreuses variables pour aboutir à un concept global. Le but final est une meilleure qualité des rapports de travail, par une nouvelle approche des relations interindividuelles et l'amélioration de la motivation. En d'autres termes, on recherche un accroissement global de la performance des individus. Les différentes actions entreprises s'avèrent cohérentes avec les principes édictés en théorie; selon Alpaender⁽⁶⁾, les variables qui déterminent le plus ces performances et, par voie de conséquence, le climat de l'entreprise sont:

1) la nature de la tâche à accomplir.

Si le projet décrit plus haut ne touche pas directement la nature des tâches à accomplir, il les influence de façon périphérique en modifiant leur relation avec les tâches amont et aval. C'est indirectement une forme d'enrichissement des postes de travail par l'ajout d'une dimension commerciale. Ce changement va incontestablement dans le sens

préconisé par Alpander⁽⁷⁾ qui affirme "qu'en modifiant les dimensions des tâches importantes pour les adapter aux caractéristiques et aux aspirations des employés, les dirigeants peuvent ajouter aux tâches des éléments qui augmenteront la satisfaction intrinsèque qu'une personne éprouve en accomplissant son travail". La perception d'une nouvelle dimension des tâches est difficilement prévisible et dépendra des mesures très concrètes de mise en pratique du concept.

2) le système de récompense

Le concept développé n'aborde ni la rémunération, ni les récompenses. On peut supposer que l'entreprise dispose déjà d'un système en vigueur.

3) la philosophie de gestion

"La philosophie managériale concernant l'utilisation des ressources humaines et les styles de leadership qui en découlent semblent influencer directement l'environnement dans lequel supérieurs et subordonnés interagissent"⁽⁸⁾. Le projet développé dans cette brève étude de cas introduit le marketing, au sens le plus large du terme comme principe de base des relations inter-individuelles, tant verticalement qu'horizontalement. Le succès du projet implique toutefois que ce principe soit en accord avec l'ensemble des modes de gestion et de direction en vigueur dans l'entreprise. Cette cohérence est susceptible d'être atteinte par la mise en oeuvre stricte de la part de l'encadrement de l'ensemble des points mentionnés dans le projet d'entreprise.

4) les politiques de l'entreprise concernant le recrutement, la conservation, la formation et d'autres questions de personnel

La principale politique annexe dans le sens où l'entend Alpander est celle relative à la formation. Dans ce cas précis, la formation ne constitue pas en soi un moyen d'atteindre un avantage concurrentiel (voir schéma 3.2) mais elle devient l'une des variables essentielles à la mise en oeuvre du projet stratégique.

En conclusion, si la modification de la compétitivité, fondée sur l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise, repose principalement sur la formation et la motivation, l'intérêt de ce cas réside dans l'éventail des variables mises en oeuvre pour constituer un projet cohérent.

3.4 LA MISE EN OEUVRE DE LA STRATEGIE

Dans la majorité des entreprises, la stratégie des ressources humaines n'a de signification que mise en parallèle avec d'autres objectifs stratégiques, notamment en matière commerciale, technologique ou financière. En

d'autres termes, si une stratégie d'entreprise peut être articulée en divers volets, il n'est pas possible de la disséquer en groupes de mesures applicables isolément. Au niveau de la réflexion initiale, il existe assurément un vecteur de base, technologique ou financier, par exemple, mais dès que la mise en oeuvre du projet est abordée, les autres variables doivent impérativement entrer en ligne de compte.

Cela explique que dès le début de cette étude nous ayons insisté sur l'aspect artificiel, voire erroné de la dichotomie souvent rencontrée entre les objectifs et leur mise en oeuvre. Si l'élaboration d'objectifs, en stratégie, répond à des principes gestionnels généralisables (choix de la stratégie en fonction du type d'environnement concurrentiel, mesures générales à appliquer selon un portefeuille d'activité), leur mise en oeuvre est, pour sa part, complètement dépendante des conditions particulières du marché et de l'entreprise. Elle est donc peu susceptible de faire l'objet de règles spécifiques dont les conditions d'application se révéleraient aléatoires. Pour ces différentes raisons, nous ne nous risquons pas à formuler un concept de gestion des ressources humaines qui vise à assurer le succès d'une stratégie. Nous contenterons de relever un point auquel il nous semble falloir attacher une importance particulière: l'adhésion du personnel aux objectifs poursuivis. Nous sommes persuadés que le succès de toute stratégie est conditionné, non seulement par son acceptation par ceux qui devront l'appliquer, mais également par leur identification au projet. Selon la nature des objectifs et leur implication sur l'entreprise, la frange du personnel concerné pourra varier très fortement. S'il s'agit d'un projet de restructuration du capital, seuls quelques cadres dirigeants seront amenés à participer et c'est d'eux que dépendra le succès de l'opération. A l'opposé, si l'on envisage la reconversion totale d'un secteur d'activité et que l'on souhaite réduire le coût social de cette mesure au minimum, il s'avérera alors indispensable d'obtenir l'adhésion de l'ensemble des individus impliqués, de la direction aux opérationnels.

3.4.1 La culture

Si l'identification des personnels à un projet est une condition de sa réussite, il est indispensable que lors de l'élaboration d'objectifs, le noyau stratégique s'assure de leur "faisabilité psychologique" au sein de l'organisation.

C'est à ce niveau qu'intervient la notion de culture. En effet, une opposition grave entre stratégie et culture est un facteur d'échec assuré. A ce propos, Porter relève que "les diverses stratégies de base impliquent des cultures différentes"⁽⁹⁾. Il cite les exemples suivants: "Une stratégie de différenciation sera aidée par une culture qui encourage l'innovation, l'individualisme et la prise de risque (Hewlett-Packard), tandis que la

frugalité, la discipline et le sens du détail favorisent une stratégie de domination par les coûts".⁽¹⁰⁾

Les relations complexes entre stratégie et culture feront l'objet d'un chapitre dans la deuxième partie, nous ne nous y attarderons donc pas ici; toutefois, il est instructif de voir quelle perception les établissements romands ont de leur culture et de son influence sur leur compétitivité.

Il ressort que la grande majorité des entreprises considèrent avoir une culture propre (28/29). Sa perception varie selon la nature de l'établissement. Parmi ceux appartenant à un groupe, certains mentionnent spontanément la cohérence de leur culture avec celle de la maison-mère, relevant toutefois l'existence de "modulations" inhérentes aux spécificités de leur production. D'autres insistent sur une nécessaire distinction à établir entre culture de groupe et culture d'établissement, notamment en fonction d'un historique propre ou d'une localisation différente. Il faut relever le cas particulier d'un établissement en profonde restructuration, dans lequel le chef du personnel affirme qu'il n'existe momentanément plus de réelle culture en raison notamment de la division de la société initiale en plusieurs secteurs d'activités indépendants. Il insiste pourtant sur le caractère très temporaire de cet éclatement culturel et sur la reconstitution d'une identité propre dès que la situation sera à nouveau stabilisée.

Le nombre de publications et de cours y relatifs permet peut-être d'expliquer la conscience généralisée de l'existence d'une culture. Toutefois, au-delà de la simple constatation, il importe de savoir dans quelle mesure la culture est exploitée comme atout stratégique ou comme base d'établissement d'un avantage concurrentiel.

Exploitation de la culture auprès des divers partenaires	Nombre d'entr.
Auprès de l'ensemble du personnel	19
Auprès des seuls cadres	2
Auprès des clients	16
Auprès des fournisseurs	8

Tableau 3.12
Exploitation de la culture

Par ailleurs, plusieurs entreprises affirment exploiter leur culture auprès de l'opinion publique.

Ces résultats montrent qu'environ un tiers des entreprises considèrent ne pas tirer volontairement un avantage stratégique de leur culture comme atout stratégique. De plus, parmi celles qui jugent y avoir recours, rares sont celles qui sont capables d'expliquer clairement par quelles mesures concrètes cela se traduit. Dans de nombreux cas, on insiste sur l'impact positif de diffusion de l'image de l'entreprise auprès des divers partenaires. Ce faisant, on établit une agglomération des notions d'image et de culture qui nous paraît inexacte. En effet, la culture peut être définie comme " un ensemble lié de manière de penser, de sentir et d'agir, plus ou moins formalisées, qui étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, servent de manière à la fois objective et symbolique à constituer les personnes en une collectivité particulière et distinctive"⁽¹¹⁾. Alors que l'image est une représentation externe issue d'éléments objectifs et de volonté "marketing" visant à induire une perception favorable de la part des publics auprès desquels elle est diffusée. Dans le premier cas, il s'agit d'une réalité qui n'est que partiellement influençable, dans le second, on a affaire à un domaine où la volonté organisationnelle devient prépondérante. Les seuls cas où l'on peut parler d'une réelle exploitation de la culture sont ceux dans lesquels elle est utilisée comme support à un projet (implantation de la qualité totale) ou, plus généralement comme instrument de marketing interne. Certains relèvent que la connaissance de la culture devrait permettre une meilleure efficacité de leur communication interne par l'établissement d'une unité de langage. En définitive, ce n'est guère que le tiers de l'échantillon qui appuie des mesures politiques ou stratégiques sur sa culture d'entreprise.

Le projet d'entreprise

Pour plusieurs entreprises, la traduction de la culture en principes applicables s'est faite au travers d'un projet ou d'une charte d'entreprise. Ce document recouvre souvent deux aspects principaux:

- a) Le but de l'entreprise et le cadre de ses activités.
- b) Les règles qui doivent sous-tendre chaque objectif et sa mise en oeuvre.

11 entreprises, dont 5 dans le seul secteur chimique, ont élaboré des projets. Ils apparaissent sous des formes variables allant d'un bref énoncé des principes fondamentaux à un véritable code de gestion destiné aux cadres. Une analyse systématique du contenu de ces différents projets risquerait de s'avérer rapidement fastidieuse et pauvre en enseignements. Toutefois, un survol de leur contenu permet de mieux en comprendre la finalité; chacun des 5 projets en notre possession débute par une introduction sur la raison d'être et la volonté stratégique de l'entreprise.

NB: Tous les extraits suivants, cités entre guillemets, sont issus de projets élaborés par les établissements de l'échantillon, seuls quelques mots ont été supprimés afin de ne pas permettre une identification de l'entreprise.

" Nous nous dédions à la création, fabrication et vente de nouveaux produits, ainsi qu'à l'étude et à la promotion de nouveaux concepts "

" La mission qui nous pousse à aller de l'avant: accroître la valeur de l'entreprise pour les clients, les employés et les actionnaires en offrant des produits et des services rentables sur les marchés mondiaux "

" Dans le champ d'action choisi, nous voulons que le groupe soit prospère et qu'il se maintienne parmi les leaders; cet objectif n'est pas seulement économique et financier, mais aussi intellectuel et moral "

" Par des apports créateurs dans le domaine de la recherche et du développement, de la production et du marketing, nous visons à élargir dans le cadre d'une économie concurrentielle notre position dominante dans le secteur de "

Un paragraphe ou un chapitre est toujours consacré aux collaborateurs et insiste, d'une part sur le nécessaire engagement des individus en faveur des objectifs, d'autre part sur l'apport indispensable de chacun à la réussite de la stratégie.

" L'efficace coopération de tous nos collaborateurs est une des conditions primordiales de succès "

" Chaque collaborateur doit être un élément actif et engagé de l'entreprise "

" Un collaborateur s'efforcera d'autant plus à atteindre le but fixé qu'il dispose de la latitude nécessaire pour faire valoir ses connaissances, son expérience et sa valeur personnelle. De cette façon, il acceptera les objectifs de l'entreprise comme autant d'occasion de réaliser des aspirations personnelles et il y mettra toute sa volonté "

" Le génie de nos collaborateurs est le premier pilier de notre entreprise "

" Nous devons les choisir (les collaborateurs) avec soin, nous assurer que chacun trouve dans l'accomplissement de son travail une satisfaction aussi bien personnelle que matérielle."

" L'épanouissement doit être favorisé en permettant à chacun d'utiliser au mieux ses capacités."

Le développement personnel et l'épanouissement des individus au travail sont des thèmes qui reviennent très fréquemment; dans un autre projet, on parle de *"respect de la dignité individuelle"*.

Dans les entreprises du secteur chimique, une importance particulière est accordée à la sécurité et à la préservation de l'environnement.

" Nous tenons compte dans notre activité du fait que les matières premières naturelles ainsi que la terre, l'eau et l'air ne sont disponibles qu'en quantités limitées."

Sur le plan commercial, la description des caractéristiques des produits et la nature des relations à entretenir avec les clients font également l'objet de fréquentes définitions.

" Nous nous efforçons constamment, par la créativité de notre recherche et de notre développement, d'améliorer la qualité et l'originalité de nos produits et d'en assurer le succès."

En matière de gestion et de structure, les principes sont également clairement établis.

" Notre groupe est une entreprise familiale."

" Nous fixons les objectifs de l'entreprise, agissons en fonction de ces derniers et veillons au déroulement rationnel des opérations par la mise en oeuvre d'instruments et de systèmes de gestion efficaces."

" Nous devons gérer nos différents secteurs d'activités au travers de structures organisationnelles, de systèmes et de politiques, qui nous permettent d'être les meilleurs dans les marchés qu'ils desservent."

Enfin, plusieurs projets insistent sur la dimension éthique et sur la responsabilité de l'entreprise.

" Nous maintenons et renforçons notre position morale en étant absolument corrects en affaires."

" Nous devons mener nos affaires avec les plus hautes exigences morales et nous efforcer d'être dans le monde entier un citoyen respecté."

" Dans tous les pays où nous exerçons une activité, notre comportement est celui de membres de la communauté conscients de leur responsabilité."

Tous les projets que nous avons pu consulter ont une structure similaire et mettent en avant des valeurs qui sont très comparables. Seul un document diffère assez sensiblement des autres: il s'agit d'un code de gestion, sorte de règlement interne à l'usage des cadres; il se rattache toutefois au projet d'entreprise en ce sens qu'il met en exergue les buts du management et les moyens d'atteindre les objectifs. Du simple feuillet A4, au livret cartonné en passant par le dépliant, la présentation des projets d'entreprises dans les établissements romands varie fortement. Autre différence, la validité du projet, si certaines entreprises insistent sur la durabilité des valeurs qui y sont exprimées, d'autres mentionnent explicitement la nécessité d'une révision au moins tous les trois ans. A ce propos, le point de vue d'un responsable du personnel mérite d'être cité car il témoigne d'une réflexion assez évoluée sur le rôle du projet en relation avec la culture de l'entreprise: ***"Notre entreprise n'a pas de projet, car s'il doit être une traduction cristallisée de la culture à un moment précis, il n'est pas sain dans la mesure où l'évolution permanente de la culture est un gage de flexibilité."***

Moyen de réunion des personnels	11
Nouvelle technique de motivation	8
Gadget à la mode	2
Instrument démagogique	1
Moyen de communication	1
Instrument inutile	1
Sans opinion	5

Tableau 3.13

Opinion des responsables du personnel sur le projet d'entreprise

En guise de synthèse, on peut définir le projet d'entreprise autour de quelques axes centraux qui se retrouvent dans la presque totalité des documents analysés:

- 1) La volonté stratégique de l'organisation
- 2) La définition de valeurs communes
- 3) La délimitation d'un cadre d'action (management, structure)
- 4) L'affirmation de l'importance des individus et de leur rôle dans l'organisation.

Ainsi résumé, le projet devient un instrument fédérateur des cultures de l'entreprise par la désignation d'un but commun et des lignes directrices pour l'atteindre.

Si l'on demande à l'ensemble des responsables du personnel leur opinion sur le concept de projet d'entreprise, les avis divergent. (voir tableau 3.13)

Les autres remarques suscitées par le projet: il peut constituer un point de référence, un instrument de cohérence du produit, un moyen de participation et d'adhésion aux objectifs. Deux entreprises relèvent l'inutilité du projet dans leur cas en raisons d'obstacles linguistiques majeurs et de désintérêt du personnel.

Parmi les entreprises ayant élaboré un projet, toutes insistent sur son importance pour l'identification du personnel à l'entreprise et sa motivation. Un seul responsable du personnel qui n'a pas participé à l'élaboration de la charte en vigueur la dénonce comme étant un instrument démagogique.

3.5 LES NIVEAUX DE STRATEGIE DES RESSOURCES HUMAINES

En complément et en parallèle de la typologie réalisée sur le niveau de stratégie globale, il est intéressant d'opérer une analyse similaire en ce qui concerne la stratégie des ressources humaines (SRH). Toutefois, pour des raisons déjà évoquées, une distinction stricte entre stratégie et gestion prévisionnelle des ressources humaines est difficilement réalisable de façon fiable et pertinente. C'est pourquoi les variables ayant servi à l'établissement de cette typologie relèvent à la fois de ces deux niveaux de gestion des ressources humaines. Le choix de ces critères vise à respecter un équilibre entre éléments objectifs et subjectifs, entre les faits directement observables et l'opinion des personnes interrogées.

Notation:	Niveau directeur	4
	Niveau sous-directeur	3
	Niveau fondé de pouvoir	2
	Niveau mandataire	1

5. Existence d'une charte ou d'un projet d'entreprise

L'établissement d'un projet d'entreprise témoigne d'une volonté de faire adhérer l'ensemble du personnel aux objectifs généraux de la stratégie et de le fédérer autour de quelques principes directeurs. Tous les projets existant dans les entreprises de l'échantillon n'ont pas le même degré d'élaboration et ne traduisent pas la même volonté politique; certains semblent a priori plus un facteur d'image de marque qu'un outil de travail.

Notation: Selon l'opérationnalité du projet de 1 à 4

6. Relation entre stratégie des ressources humaines et stratégie globale

Comme le premier, ce critère revêt un aspect subjectif assez important. La réponse donnée dépend fortement des définitions retenues et de l'implication du responsable du personnel dans l'élaboration de la stratégie. Les résultats sont toutefois intéressants car ils traduisent, outre la réalité perçue, la conviction de la personne interviewée quant au statut de stratégie des ressources humaines.

Notation:	SRH = composante de la stratégie globale	3
	SRH = complément de la stratégie globale	2
	SRH = conséquence de la stratégie globale	1

La notation de chaque entreprise en fonction des critères a permis d'établir un classement en trois catégories, témoignant du niveau d'évolution de la firme en ce qui concerne l'intégration des ressources humaines à la stratégie.

3.5.2 Typologie des stratégies des ressources humaines

Niveau 1 (8 entreprises)

Les ressources humaines constituent dans ce groupe d'entreprises plus une contrainte qu'une source de compétitivité. Si l'on prend comme base de référence la pyramide des tâches de la fonction personnel, on peut affirmer que ces établissements concentrent la majeure partie de leur efforts en matière de ressources humaines aux deux premiers niveaux

(administration et gestion du personnel). Le niveau 3 (gestion prévisionnelle) est abordé occasionnellement en fonction de besoins ponctuels, généralement au niveau de l'encadrement supérieur.

Niveau 2 (16 entreprises)

Ce deuxième groupe englobe des entreprises ayant une perception plus développée des atouts que peuvent constituer les ressources humaines. Si celles-ci ne sont pas intégrées en tant que variables stratégiques, elles font néanmoins l'objet d'une gestion prévisionnelle. Souvent bien élaborée en ce qui concerne les cadres, cette planification reste embryonnaire pour l'encadrement inférieur et le personnel exécutant.

Il n'existe pas de profil type pour les entreprises de cette catégorie; leurs points forts et leurs points faibles varient selon les secteurs d'activités et les affinités des responsables de ressources humaines.

Niveau 3 (5 entreprises)

Les quelques entreprises ayant atteint ce stade de maturité dans la gestion et la planification de leur ressources humaines ont une conscience aiguë du potentiel que ces dernières représentent. Toutes établissent un plan d'évolution pour leur personnel et ont mis sur pied un projet d'entreprise. Pour 4 d'entre elles, la stratégie des ressources humaines est une composante à part entière de la stratégie globale, en raison notamment de la part importante des charges de personnel dans la somme des coûts de l'entreprise.

Schématiquement, on peut représenter les trois niveaux d'évolution ci-dessus de la façon suivante:

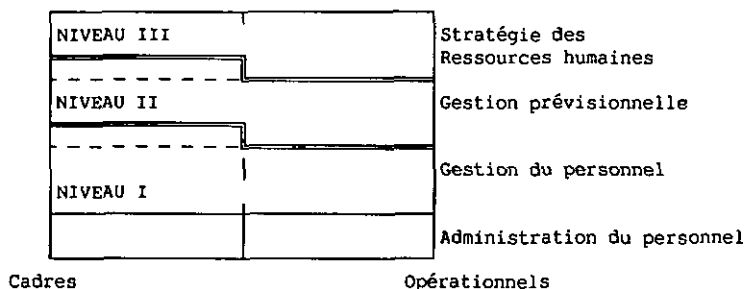


Tableau 3.14
Les 3 niveaux de gestion des ressources humaines

En ce qui concerne les ressources humaines également, on se rend compte que le niveau de gestion pratiqué est lié au secteur d'activité de l'entreprise. (Tableau 3.15)

Si la construction obtient en absolu le meilleur résultat, celui-ci ne peut être considéré comme représentatif, car seule une entreprise appartient à ce secteur d'activité. Par contre, l'excellente moyenne réalisée par le secteur chimique est beaucoup plus fiable car elle s'appuie sur 6 observations dont la note la plus faible est 10. Les trois meilleurs scores sont obtenus par des entreprises chimiques. Les notes moyennes des autres secteurs peuvent être considérées comme relativement équivalentes, seules les entreprises énergétiques et alimentaires paraissent être inférieures.

Secteur d'activités	Note moy.	Nb d'entr. par niveau		
		1	2	3
Construction	15	-	-	1
Chimie	14.6	-	2	4
Tabac	10	-	2	-
Arts graphiques	8.5	1	1	-
Machines/appareils	8	2	5	-
Métallurgie	7.3	2	4	-
Alimentaire	6	2	1	-
Energie	6	1	1	-

Tableau 3.15
Niveau de gestion des ressources humaines
en fonction du secteur d'activité

NB: La note moyenne représente la moyenne arithmétique des notes obtenues par les entreprises d'un même secteur

L'une des hypothèses formulées dans le chapitre consacré à la stratégie supposait que l'existence de la stratégie des ressources humaines était un signe de maturité dans la réflexion et les applications stratégiques; ainsi ce sont parmi les entreprises ayant le niveau de stratégie globale le plus élevé que devraient se retrouver les entreprises les plus avancées en matière de stratégie des ressources humaines. Cette hypothèse se vérifie dans la mesure où parmi les 6 entreprises ayant un processus de gestion stratégique évolué, on trouve 3 des 5 entreprises les plus avancées en matière de GRH. A l'opposé du classement, les 11 entreprises réalisant les scores les plus bas (niveau 1 et 2) en stratégie globale obtiennent un classement comparable en ce qui concerne le degré d'évolution de leur gestion des ressources humaines.

Il n'est donc pas faux de considérer que la stratégie des ressources humaines est l'une des composantes d'une planification stratégique de haut niveau.

La grille ci-dessous, mettant en relation les efforts réalisés dans le domaine des ressources humaines et de la stratégie globale, n'est pas sans rappeler la grille managériale de Blake et Mouton. Le niveau d'évolution de la stratégie globale se réfère en effet à ce que ces deux auteurs appellent "l'orientation réalisations concrètes". En généralisant, on peut comprendre cette grille dans un sens beaucoup plus large comme la mise en opposition du "technique" par rapport au "social".

Niveau de gestion des RH				
		1-2	3	4
3		2	3	
2	9	5	3	
1	2	5		
		Niveau de planification stratégique		

Tableau 3.16
La GRH en fonction de la planification globale

Orientation
relations
humaines

(1;9)	(9;9)
	(5;5)
(1;1)	(9;1)
Orientation réalisations concrètes	

Schéma 3.5
Grille managériale de Blake & Mouton ⁽¹²⁾

Orientation relations humaines: Elle mesure l'importance des préoccupations sociales et relationnelles dans l'exercice des responsabilités de gestion.

Orientation réalisations concrètes: Elles traduisent le caractère plus ou moins prédominant des finalités techniques dans les préoccupations du responsable.

Analysé sous ce point de vue, le tableau 3.16 permet de constater qu'aucune entreprise ne privilégie résolument l'un des deux paramètres. Si certaines favorisent l'une des dimensions, cela ne signifie pas pour autant qu'elles négligent l'autre (absence d'établissements 1;9 et 9;1). De plus on se rend compte que les entreprises "minimalistes" ne sont que deux, ce qui est réjouissant vu leur taille et leurs responsabilités tant techniques qu'humaines. Dans une grille stratégique, cette position (1.1) doit être comprise comme l'absence d'une gestion prospective orientée vers le long terme et non comme l'absence pure et simple de gestion.

Les trois catégories de gestion des ressources humaines décrites plus haut permettent de mettre en évidence un processus de "maturation": le passage de l'une à l'autre de ces catégories traduit une évolution de différentes variables, principalement:

- L'horizon auquel sont envisagées les ressources humaines.
- L'importance accordée à l'impact que peuvent avoir les ressources humaines sur la performance globale de l'entreprise. (Tableau 3.17)

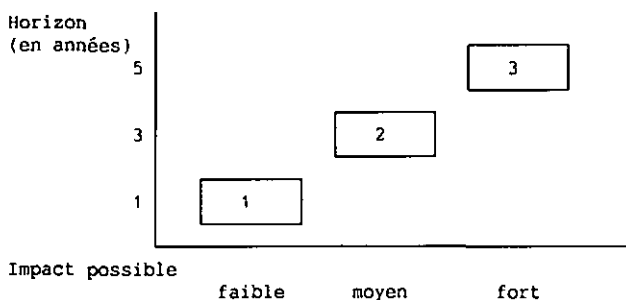


Tableau 3.17
Evolution de la conception de la GRH

Au contraire de ce qui a été fait pour la stratégie globale, il est difficile pour la stratégie des ressources humaines de mettre en évidence l'existence d'un véritable processus d'élaboration de la planification. Les procédures adoptées sont très pragmatiques et l'utilisation d'outils sophistiqués est rare; quelques entreprises mentionnent le recours à des méthodes telles que celles proposées par le cabinet de consultants Hayes ou à des logiciels spécialisés (Human Resources Planning System). Cela est dû, à notre avis, à deux facteurs; le premier est la relative pauvreté de la théorie et des outils proposés dans le domaine, l'autre, le caractère particulier de la matière première (les hommes) dont les réactions n'obéissent pas à des lois strictes et rationnelles.

3.6 PROFIL TYPE

La description du comportement type de l'établissement romand de plus de 500 personnes en matière de planification des ressources humaines repose sur la recherche des observations modales des principales variables discrètes et sur la moyenne mathématique des variables continues.

L'établissement romand affirme disposer d'une stratégie des ressources humaines. La responsabilité de cette stratégie se situe au niveau de la direction générale, mais ses caractéristiques sont plus proches d'une planification que d'une approche Stratégique (selon les définitions retenues).

Ce plan est articulé autour de plusieurs axes dont le principal, et de loin, est la formation; viennent ensuite les questions de rémunération, les besoins en termes de compétence et la gestion des carrières. Il est ensuite traduit en un plan détaillé à 2 ans.

En terme d'organisation, le service responsable de la gestion des ressources humaines porte le nom de département du personnel et son responsable a le titre de fondé de pouvoir. Il dépend directement de la direction générale.

La répartition de l'effectif de 1100 collaborateurs dans les différentes catégories de personnel est donnée par le tableau 3.18.

L'encadrement représente 12.8% de l'effectif total.

Tant le niveau de qualification des cadres que celui du personnel apparaissent comme des atouts. L'établissement romand juge sa flexibilité suffisante pour répondre rapidement aux mutations de l'environnement. Cette flexibilité trouve son origine dans l'état d'esprit et la qualification de ses cadres et dans sa structure financière. Ses principaux facteurs de

rigidité sont à rechercher dans l'état d'esprit du personnel même si celui-ci est en général fier de travailler dans l'entreprise.

Selon le responsable du personnel, un potentiel inexploité existe dans les ressources humaines de l'entreprise. S'il n'est que de 12% en matière de production, c'est dans le domaine de la qualité (env. 20%) et de la créativité (35%) que les gains les plus importants peuvent être réalisés.

En ce qui concerne la formation, la grande entreprise industrielle romande établit un plan directeur à 3 ans, principalement dédié aux cadres; ce plan traite également mais de manière plus générale et moins individualisée, l'ensemble du personnel.

Catégorie de personnel	%
Apprentis	5.9
Non- et semi-qualifiés	41.2
Qualifiés techniques (CFC)	29.9
Qualifiés commerciaux (CFC)	12.2
Ingénieurs	6.0
Scientifiques	1.7
Economistes/Juristes	3.1

Tableau 3.18
Répartition de l'effectif en catégories de qualification

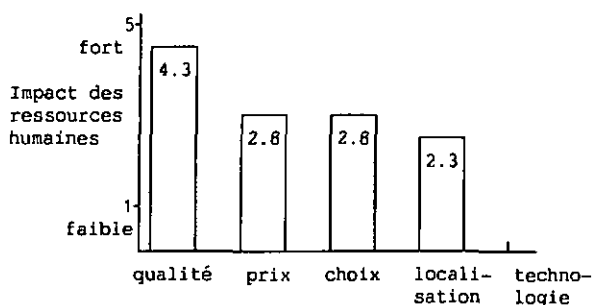


Tableau 3.19
Impact des ressources humaines
sur certaines variables stratégiques

Comme on le voit, si l'établissement romand type ne développe pas une réelle stratégie des ressources humaines, il accorde néanmoins une grande importance à leur bonne gestion. Cela est certainement dû à la part importante des charges que le personnel représente et à la perception de leur impact sur les prix et la qualité notamment. (Tableau 3.19)

- (1) **Hermel P. et Bartoll A.** , *Piloter l'entreprise en mutation*, Les Editions d'Organisation, 1986, p.137
- (2) **idem** , p.139
- (3) **Mahé de Boislandelle H.** , *La gestion des ressources humaines dans les PME*, Economica, 1988, p.117
- (4) Il faut entendre par compétences, l'ensemble des aptitudes et savoir-faire détenus par un individu ou un groupe d'individus, susceptible d'être mis en oeuvre en vue d'une réalisation.
- (5) **Martinet A.-C.**, *Management stratégique: organisation et politique*, Mc Graw-Hill, Paris, 1984, p.39ss
- (6) **Alpander G.** , *Pour une stratégie des ressources humaines*, Chotard et associés, Paris, 1989, p.65
- (7) **idem** , p.66
- (8) **idem** , p.67
- (9) **Porter M.** , *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris, 1986, p.39
- (10) **idem** , p.39
- (11) **Rocher G.** , *Introduction à la sociologie générale*, Editions HMM, Montréal, 1968, cité par J-P. Sallenave, op. cit. p.251
- (12) cité par **F. Paris** , *Missions stratégiques de l'équipe dirigeante*, Dunod, Paris, 1980, p.163

4. CONCLUSION

L'enquête dont les résultats sont présentés au cours des chapitres précédents permet de tirer une conclusion générale méritant d'être développée. Les ressources humaines ne sont pas un domaine de base de la réflexion stratégique; la recherche d'avantages concurrentiels est centrée sur les variables technologiques, financières et commerciales. Schématiquement on pourrait représenter l'ensemble de la réflexion stratégique en trois phases.

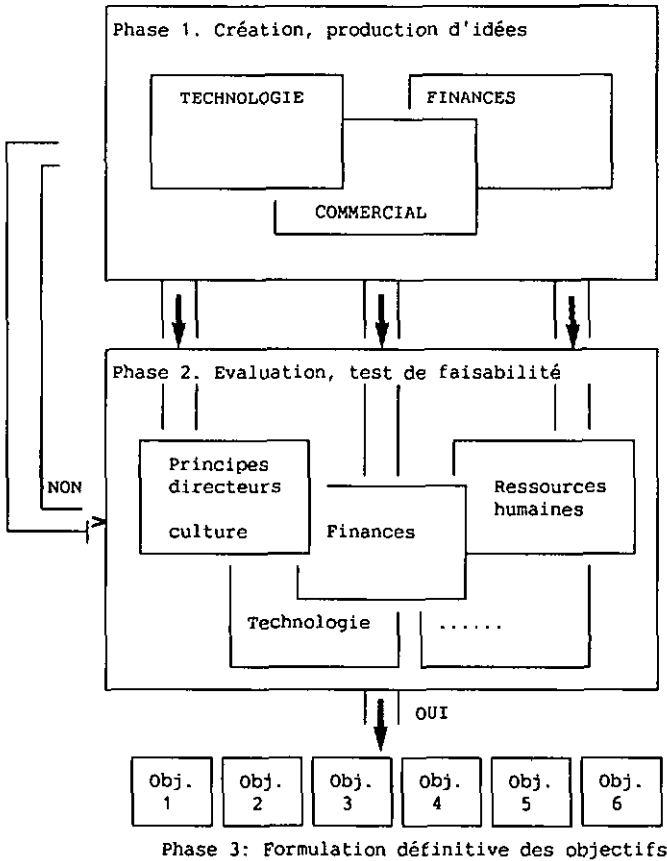


Schéma 4.1
Processus de réflexion stratégique

La phase 1 que l'on pourrait assimiler à une sorte de brainstorming consiste à énoncer des idées sur l'évolution de la firme dans les prochaines années: maintien de la compétitivité des domaines actuels ou développement d'activités nouvelles.

Les idées énoncées sont ensuite soumises à des "tests" de faisabilité visant à y intégrer les différentes contraintes, soit inhérentes à la structure de l'entreprise, soit voulue par l'équipe dirigeante ou les propriétaires.

1) Test de compatibilité aux principes directeurs.

Ce point interviendra de façon partiellement différente s'il s'agit d'une société indépendante ou d'un établissement appartenant à un groupe. Dans le premier cas, ces principes se traduiront par des documents écrits (statuts, charte) et non écrits (culture); la conformité de l'idée à ces principes sera fonction de critères impératifs (statuts) ou dépendra de l'appréciation des dirigeants. Dans le second cas, la référence déterminante sera le plan stratégique de la maison-mère; celui-ci pouvant être traduit en diverses directives relatives à chaque établissement affilié. Entre ces deux extrêmes, toutes les formulations de principes directeurs sont possibles en fonction de la latitude laissée à l'entreprise par son "instance supérieure", actionnariat privé ou institutionnel.

2) Test de faisabilité financière

Il s'agira de déterminer le réalisme du but envisagé en fonction des contraintes financières imposées à l'entreprise. Le taux d'endettement sera l'un des critères principaux susceptibles d'hypothéquer la réalisation d'un projet. D'une manière générale, ces contraintes peuvent être internes ou externes; internes elles ressortiront de la politique financière, externes elles seront le fait d'organismes financiers, principalement des banques. Dans les deux cas, elles consisteront en des valeurs-limites fixées à des ratios, endettement, liquidités, investissements, etc..

3) Test d'adéquation aux ressources humaines

La faisabilité d'un projet en matière technologique ou commerciale principalement, financière accessoirement, dépendra de différents facteurs liés aux ressources humaines. Il s'agit de savoir, d'un point de vue statique, si l'effectif actuel permet quantitativement et qualitativement la réalisation du projet ou d'un point de vue dynamique, si les

possibilités de formation, déplacement ou engagement permettront de mettre à disposition les moyens nécessaires.

La compatibilité des idées émises avec l'ensemble des contraintes de l'entreprise et de son environnement permet de préciser celles-ci et de les traduire en une série d'objectifs mentionnant très précisément le but visé et le délai imparti pour sa réalisation.

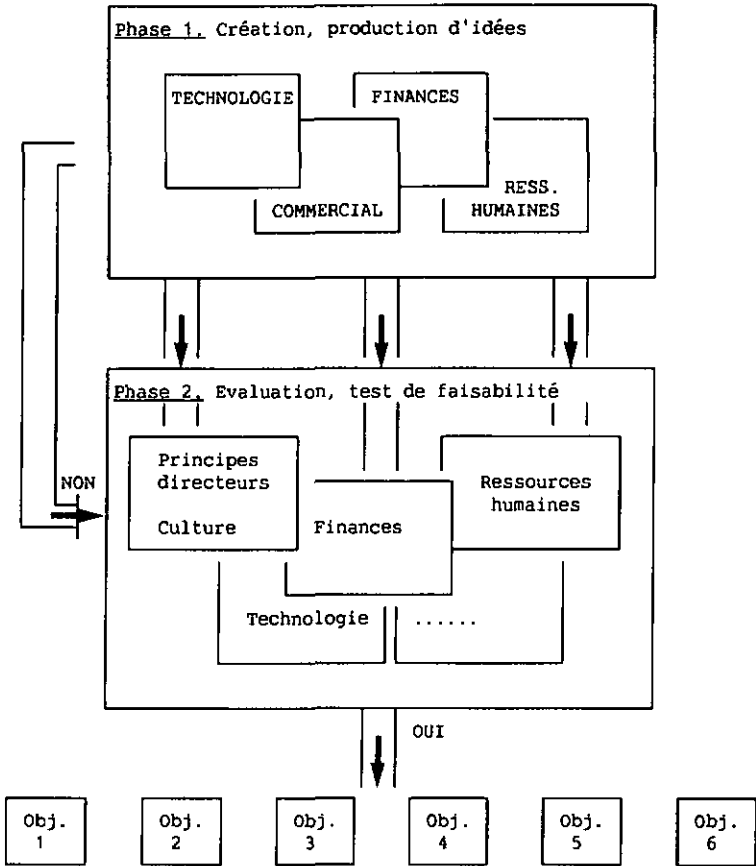
La démarche telle qu'elle est présentée ci-dessus ne ressort pas d'une analyse directement relative à la fixation des objectifs. Elle est issue de la synthèse de l'ensemble des données collectées et des interviews. Le schéma proposé ne prétend pas inclure exhaustivement la totalité des contraintes auxquelles l'entreprise est soumise; son but est plus de présenter un processus et d'en faire ressortir les étapes principales. Il ne s'oppose, ni ne remplace les schémas de planification présentés dans le chapitre 1.5, il s'y superpose dans le sens où il décrit le cheminement intellectuel général des individus impliqués dans le noyau stratégique.

La seconde partie de ce travail tendra à prouver que la démarche du schéma 4.1 ne permet pas d'optimiser l'utilisation des ressources humaines. Son principal défaut étant de ne les considérer que comme source de contraintes et non d'opportunités. Le postulat formulé est que toute stratégie doit a priori considérer le lien fondamental existant entre les aspects technologiques ou commerciaux et les ressources humaines.

Tout savoir-faire écrit ou oral ne peut être considéré comme utile à une organisation que dans la mesure où il est maîtrisé par un ou plusieurs individus susceptibles de l'exploiter et de le transmettre. La stratégie des ressources humaines consistera principalement à identifier les individus "névralgiques" dont la défection serait préjudiciable à toute l'entreprise. L'un des établissements de l'échantillon en a fait la dure expérience lorsque les trois principaux ingénieurs de son département de robotique ont quitté simultanément l'entreprise en raison de désaccords de principes avec la direction. Dans un tel cas, l'investissement en temps et en argent est pratiquement irrécupérable. Cet exemple montre clairement le lien entre technologie et ressources humaines. Il permet également de réfuter définitivement les arguments de ceux qui prétendent que le rôle des ressources humaines dans la stratégie globale n'intervient que lors de la phase d'évaluation (phase II). En effet, dans le cas d'une acquisition de technologie, on pourrait affirmer que la disponibilité des spécialistes sur le marché du travail ou les possibilités de formation seront déterminantes pour la faisabilité du projet. L'exemple ci-dessus démontre que les ressources humaines jouent un rôle très important en amont de la phase d'évaluation dans le processus d'élaboration de la stratégie. Cela est vrai, d'autant plus que comme nous

l'avons mentionné au début (point 2.1), la mise en oeuvre et par conséquent le suivi sont des composantes à part entière de la stratégie.

Sur la base des affirmations ci-dessus, il est possible de modifier le schéma qui a servi de base de réflexion afin qu'il traduise l'approche que nous défendons.



Phase 3. Formulation définitive des objectifs

Schéma 4.2

Processus de réflexion stratégique intégrant les ressources humaines

Il faut toutefois admettre que la distinction entre les ressources humaines, source d'avantage concurrentiel et les ressources humaines, contraintes

structurelles de l'entreprise, est souvent floue et malaisée à établir clairement. En pratique, cela ne revêt aucune importance, le critère déterminant étant l'intégration du facteur humain à la réflexion initiale. C'est ce que nous nous efforcerons de démontrer dans la seconde partie de cette étude.

5. INTRODUCTION

La première partie de cette étude a tenté de mettre en évidence les pratiques des établissements romands de plus de 500 personnes en matière de stratégie des ressources humaines. Toutefois, comme nous l'avons déjà mentionné, il n'a pas été possible d'établir une distinction claire entre les tâches à proprement parler stratégiques et l'ensemble des politiques prévisionnelles.

Afin de respecter la distinction souvent retenue en théorie entre stratégie et gestion prévisionnelle, cette seconde partie ne s'attachera qu'au niveau le plus élevé de la gestion des ressources humaines, le niveau stratégique. L'objectif central consistera à mettre en lumière la façon dont les ressources humaines interviennent ou peuvent intervenir dans l'élaboration de la stratégie pour assurer la compétitivité de la firme et lui permettre de créer et de verrouiller des avantages concurrentiels.

5.1 RESSOURCES HUMAINES ET VOCATION DE L'ENTREPRISE

Si l'on se base sur la représentation de l'analyse-système⁽¹⁾, l'entreprise peut être grossièrement schématisée par: un module de pilotage (1), un module technologique (2), des entrants (3), des entrants (4), des variables d'actions (5) et des variables essentielles (6).

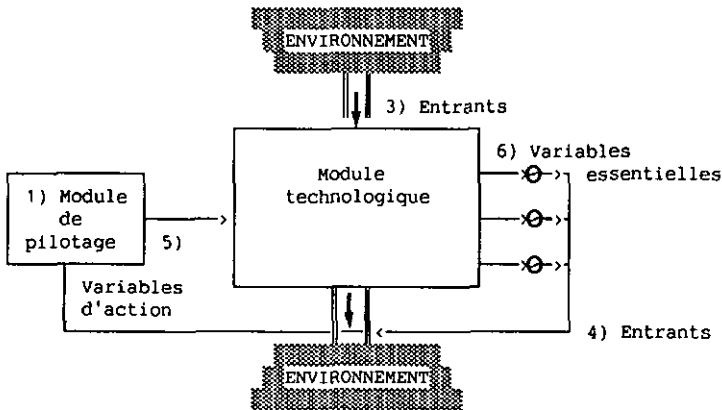


Schéma 5.1
L'entreprise en tant que système

En accord avec la définition que nous avons retenue dans la première partie, la stratégie consistera pour le noyau stratégique de l'entreprise, en l'occurrence le pilote, à choisir les entrants susceptibles d'optimiser la

performance du système, en fonction 1) des caractéristiques intrinsèques du module technologique, 2) des intrants disponibles, 3) de ses propres aspirations, 4) de l'état de l'environnement. Dans une telle représentation, les ressources humaines interviennent à de nombreux niveaux. Au sein du module technologique, les individus ainsi que leurs aspirations seront déterminants pour la réalisation de la mission. Au niveau des entrants, la situation du marché du travail influencera notamment les choix technologiques. De la qualité des individus composant le module de pilotage dépendra la justesse des choix stratégiques et donc la pérennité de l'entreprise. Si, concrètement, l'ensemble de ces éléments ne révèle pas sous tous ses aspects une importance stratégique, tous peuvent d'une façon ou d'une autre influencer la performance de l'entreprise.

Le module technologique

Le choix des compétences qui doivent y être maîtrisées sera le corollaire indispensable de la définition des domaines d'activité où l'entreprise souhaite être présente. Si dans la majorité des cas, cette gestion est indépendante des individus isolés, elle relève de familles professionnelles, c'est-à-dire de groupes d'individus maîtrisant une compétence d'importance stratégique. Le climat général de travail est lui aussi un facteur stratégique, il déterminera en effet la façon dont chaque famille professionnelle accomplira sa mission en terme de productivité, de qualité et de coûts (variables essentielles).

Les intrants

Les ressources humaines, comme l'ensemble des facteurs de production sont soumis à une forme de dépréciation dans le temps; cette perte de valeur du capital humain de l'entreprise a plusieurs origines. Si les unes sont évidentes, les autres sont plus sournoises. Parmi les causes de dépréciation les plus patentes, on mentionnera tous les départs physiques de collaborateurs, démissions ou retraites, principalement. L'autre groupe de causes a trait à une érosion plus lente des compétences de l'entreprise, qui bien que ne marquant pas de rupture nette, n'en est pas moins réelle. Cette perte de valeur est d'autant plus marquée que l'entropie de l'entreprise est forte. Elle est due à l'augmentation des exigences techniques de l'environnement; si l'entreprise parvient à maintenir son niveau de compétence, mais ne le développe pas, il en résultera un écart croissant entre le niveau technologique maîtrisé et celui requis par le marché. Cette érosion sera relativement faible si l'entreprise est ouverte sur son environnement et si elle dispose d'un département de développement efficace.

La conséquence de la diminution de la somme des compétences maîtrisées sera la nécessité de faire appel à l'environnement (écoles, autres entreprises) pour fournir les individus capables de régénérer et de stimuler le potentiel technologique de l'entreprise.

Le module de pilotage

La stratégie des ressources humaines intervient de manière similaire dans les modules technologique et de pilotage. Dans le premier cas, elle aura pour objet des familles professionnelles, dans le second, les décisions porteront sur des individus. L'importance d'une gestion attentive des cadres a notamment été mise en évidence par Ph. de Woot et X. Desclées de Maredsous⁽²⁾. Ils relèvent que "la gestion des cadres est beaucoup plus systématique dans les groupes les plus performants que dans les autres. Elle vise au développement des individus et à la gestion stratégique du portefeuille de cadres dirigeants". Au sein du module de pilotage, les ressources humaines jouent également un autre rôle fondamental. C'est en effet à ce niveau que se développera la philosophie de la gestion de l'ensemble de l'organisation. Le système de valeurs des cadres dirigeants sera à cet égard déterminant.

En résumé, si les ressources humaines interviennent dans toutes les composantes du système-entreprise, la majeure partie des tâches inhérentes à leur maintien, à leur utilisation, à leur développement et à leur satisfaction dépendent du niveau opérationnel. Néanmoins les tâches qui s'avèrent déterminantes pour la performance future de la firme ou qui sont de nature à influencer profondément sa compétitivité seront du ressort du niveau stratégique. Ce principe peut être illustré par la mise en relation des deux schémas suivants.

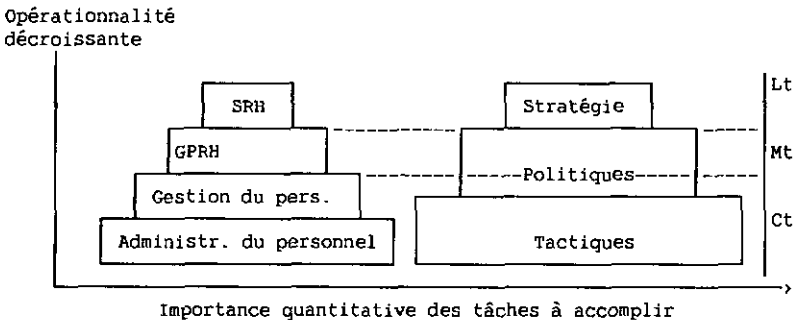


Schéma 5.2
Les niveaux de la gestion du personnel et leur horizon

Après avoir situé la nature des tâches qui seront envisagées dans la suite de cette seconde partie, il est nécessaire de s'arrêter brièvement sur les philosophies et les écoles de gestion qui guideront notre réflexion.

5.2 LA STRATEGIE

En ce qui concerne la stratégie globale, nous nous appuyerons principalement sur les apports de l'École de Boston et leurs développements. Cette école regroupe trois sociétés d'études voisines et concurrentes, le Boston Consulting Group, Arthur D. Little et l'équipe PIMS. Leurs principaux apports méthodologiques peuvent être résumés ainsi:

- analyse systématique de l'environnement
- segmentation des activités
- identification de l'effet d'expérience
- diagnostic des forces et faiblesses
- études d'activités éventuelles futures
- concepts de gestion de portefeuille d'activités
- analyse des flux de trésorerie par segments

Cette approche peut être considérée comme la base de très nombreux développements de la gestion stratégique.

Ces travaux, s'ils constituent une référence fondamentale, n'en demeurent pas moins limités, à notre avis, par la négligence de toute la vie interne de l'entreprise. Cette ignorance de l'organisation, au profit d'une vision exclusivement externe des origines de la performance, a contribué à répandre l'idée qu'un choix judicieux des segments d'activité était le seul déterminant du succès. Si telle n'était peut-être pas l'idéologie de base du Boston Consulting Group, c'est vraisemblablement un usage abusif et simplificateur de ces méthodes qui a conduit à un tel raisonnement. Dans ce domaine donc, notre point de vue diverge de l'école de Boston, ou des interprétations qui en sont faites. Ceci dans le sens où nous sommes persuadés qu'une réflexion sur les grands principes d'organisation et sur la compatibilité de la stratégie à cette organisation fait partie intégrante de la Stratégie, contrairement à ce qu'affirme l'équipe de Strategor, "dès que l'entreprise cesse d'être considérée comme une 'boîte noire', dès que l'on s'intéresse à son être interne, on sort du champ de la stratégie"⁽³⁾. Nous partageons donc entièrement le point de vue d'Octave Gélinier lorsqu'il affirme que "l'organisation interne doit être tenue pour une cause majeure de créativité et de réussite"⁽⁴⁾. Les exemples qu'il cite sont une preuve de plus de l'importance des facteurs internes "la coopération organisée entre services commerciaux et techniques est un des ressorts de la compétitivité allemande et l'organi-

sation à la japonaise permet des gains substantiels de productivité et de qualité, à dimension et à technologie égale"⁽⁶⁾.

En définitive, la conviction profonde qui a guidé notre approche et sans laquelle cette thèse perd toute signification est qu'une décision stratégique externe ne peut être prise valablement sans analyse de sa faisabilité interne. En d'autres termes, toute action d'entreprise, au sens de Sallenave⁽⁶⁾, implique la mise en place d'une stratégie d'organisation interne couplée à la stratégie de positionnement externe.

Outre les travaux inspirés de l'école de Boston, nous nous sommes arrêtés sur les études développées à Harvard par Michael Porter. Au-delà du modèle des stratégies de base, Porter analyse les mécanismes d'acquisition et de verrouillage d'avantages concurrentiels, garants d'une performance supérieure de l'entreprise. Il introduit dans ces travaux la notion de cohérence obligée entre stratégie poursuivie et caractéristiques de l'organisation.

Demier volet des références stratégiques, l'optique relationnelle. Parallèlement à la stratégie concurrentielle, basée sur des avantages objectifs inhérents à la validité des choix des protagonistes, J-P. Anastassopoulos⁽⁷⁾ introduit la notion de stratégie relationnelle. Il développe l'idée selon laquelle la firme fonde également sa performance sur des relations privilégiées qu'elle peut entretenir avec certains de ses partenaires.

5.3 LES RESSOURCES HUMAINES

Bien que le point de vue développé dans cette thèse ne soit pas répandu dans la littérature, il implique une optique du facteur humain qui relève de théories "classiques". Les apports de Taylor, Babbage et autre Fayol ne sont pas rejetés, ils restent valables, à condition d'être adaptés au contexte culturel propre à l'époque actuelle. Le modèle des relations humaines qui s'est épanoui entre les années 30 et 50, constitue un premier pas en direction de notre philosophie. L'élément principal que nous retiendrons de cette approche est le fait qu'elle vise à faire sentir aux membres de l'organisation qu'ils sont un rouage utile et important de l'effort collectif. Ce modèle a servi de base au modèle dit des ressources humaines dont R. E. Miles reprend les grands principes, notamment l'attitude envers les individus:

Ecole des relations humaines

1. Dans notre culture, les individus ont en commun un certain nombre de besoins: appartenir à un groupe, être aimé, être respecté.

2. Ils veulent une reconnaissance individuelle, mais plus que cela, veulent être un rouage utile de l'entreprise et de leur groupe de travail ou de leur service.
3. Ils chercheront à coopérer de leur plein gré et adhéreront aux objectifs de l'organisation, si ces besoins importants sont satisfaits.

Ecole des ressources humaines

1. Outre ces besoins communs d'appartenance et de respect, la plupart des individus désirent contribuer effectivement à la réalisation d'objectifs utiles.
2. La majorité des travailleurs sont capables d'exercer plus d'initiative, de responsabilités et de créativité que leur travail actuel ne le nécessite ou ne le permet.
3. Ces capacités représentent de ressources inutilisées qui sont à l'heure actuelle gaspillées⁽⁸⁾

Ce descriptif corrobore parfaitement le schéma proposé par Besseyres des Horts⁽⁹⁾.

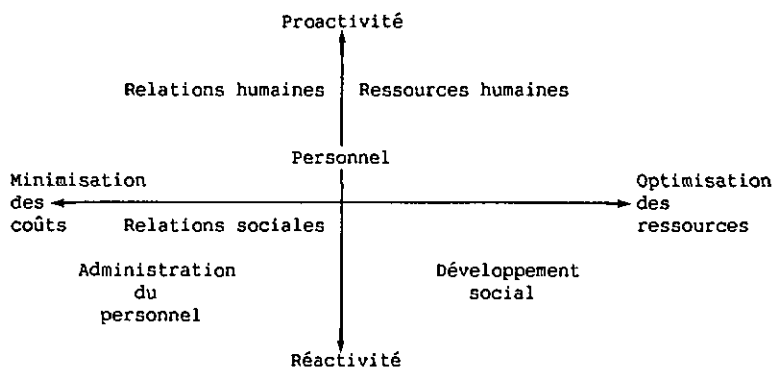


Schéma 5.3
Les types de gestion des ressources humaines

Par ailleurs et même si nous souhaitons nous en dissocier, il n'est pas possible de nier l'impact des auteurs ayant développé des concepts de planification des ressources humaines. Il s'agit particulièrement de G. Alpander, de J-L. Chauchard et de J-M. Peretti. Outre ces ouvrages directement relatifs aux ressources humaines, plusieurs auteurs dont les travaux relèvent plus directement de la sociologie ont influencé notre

perception de la problématique; nous ne mentionnerons à titre d'exemple que les principaux: Friedberg, Crozier et Mintzberg.

Notre conception des ressources humaines sera néanmoins partiellement divergente des points de vue des différents auteurs cités plus haut. En effet, nous nous placerons dans une optique stratégique qui implique la recherche de la performance de la firme à long terme. Les mesures préconisées concernant les ressources humaines n'auront en aucun cas une fin propre telle que la satisfaction des individus; elles auront pour but l'amélioration de la performance de l'entreprise. Toutefois, nous sommes persuadés qu'il existe une convergence réciproque d'intérêt entre individus et organisation; cela signifie que la performance de la firme profitera aux individus, de même que la satisfaction individuelle sera bénéfique à l'organisation. L'aspect psychologique ne peut être pris en compte que par la recherche de conditions favorables à une performance optimale des individus, tant sur le plan technique que relationnel.

Cette vision qui pourra être considérée par certains comme réductrice, implique qu'au niveau opérationnel, la fonction personnel assume son rôle, dans une philosophie identique, mais par des actions visant à permettre la réalisation concrète des objectifs fixés. Elle assumera donc pleinement sa tâche de service fournisseur dans le but d'assurer à l'entreprise la présence des moyens humains en qualité et quantité nécessaires. De plus, son rôle consistera à fournir au noyau stratégique de l'entreprise les informations indispensables à une prise de décision efficace.

Enfin, nos développements seront fondés sur les enseignements tirés des la première partie de l'étude, notamment en ce qui concerne les contraintes imposées par la pratique quotidienne de la gestion.

- 1) **Mélèse J.** , L'analyse modulaire des systèmes, Les Editions d'Organisation, Paris, 1979, p.57
- (2) **De Woot Ph. et Desclées de Maredsous X.** , Le management stratégique des groupes industriels, Economica, Paris, 1984
- (3) **Strategor** , Stratégie, Structure, Décision, Identité Interéditions, 1988, p.29
- (4) **Gélinier O.** , Stratégies internes et externes de l'entreprise compétitive, Harvard L'Expansion, Hiver 1981-82
- (5) idem
- (6) **Sallenave J-P.** , Direction générale et Stratégie d'entreprise, Les Editions d'organisation, Paris, 1984, p.15ss
- (7) **Anastassopoulos J-P.** , Vers une nouvelle politique d'entreprise, PUF, Paris, 1985
- (8) **Miles R.E.** , Relations humaines ou ressources humaines? Harvard L'Expansion, Hiver 1980-81, p.25
- (9) **Besseyres des Horts C-H.** , Typologie des pratiques de gestion des ressources humaines, Revue Française de Gestion, Nov. Déc. 1987, p.149ss

6. LE DIAGNOSTIC DES RESSOURCES HUMAINES

La stratégie des ressources humaines est à la fois une condition et un outil de la stratégie industrielle. Pourtant, admettre ce principe ne doit pas seulement signifier attacher une importance particulière à l'ensemble des conséquences humaines et sociales d'une décision industrielle. Il faut aller au-delà de l'étude de la faisabilité des objectifs de la stratégie globale, par une prise en compte de la variable humaine au stade même de la conception de la stratégie. L'intégration de cette nouvelle variable au processus d'élaboration de la stratégie est possible sous certaines conditions. F. Jalbert dans un excellent article consacré à l'intégration de la politique de l'emploi à la stratégie de l'entreprise en énumère certaines:

"1) Clarifier les concepts de la gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi."⁽¹⁾

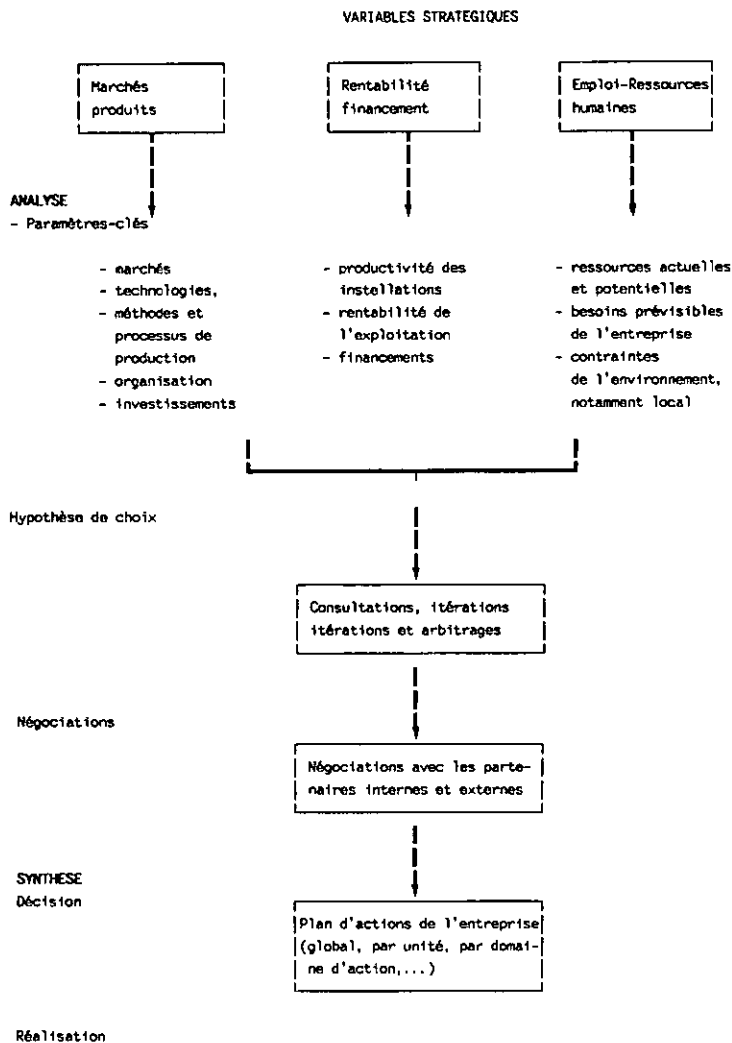
Nous ne nous arrêterons pas sur ce point que nous avons déjà traité en définissant les différentes tâches inhérentes à l'administration et à la gestion du personnel, d'une part, à la gestion prévisionnelle et à la stratégie des ressources humaines, d'autre part.

"2) Identifier les objectifs d'emploi retenus, en fonction des contraintes spécifiques à l'entreprise."⁽²⁾

Ces objectifs différeront fondamentalement s'il s'agit de répondre à des "situations à chaud" (situation de crise ou de restructuration profonde) ou à des "situations à froid" (définition de stratégie de développement ou de redéploiement dans un contexte plus détendu).

3) Adopter une démarche de gestion de l'emploi intégrée et cohérente avec la stratégie de l'entreprise.

Cette approche est intéressante, car elle est une des rares qui envisagent l'introduction des ressources humaines en amont de la phase d'étude de faisabilité. Le schéma de planification stratégique proposé ci-dessus est par ailleurs très similaire, dans sa conception générale, aux démarches traditionnelles n'intégrant que les variables technologiques commerciales et financières. Nous nous arrêterons, dans un premier temps, à la phase initiale du processus, celle de l'analyse. Les démarches stratégiques que nous qualifieront de concurrentielles ont développé de nombreux outils d'analyse et de diagnostic. La segmentation, les matrices (BCG, Mc Kinsey, ADL), la courbe d'expérience sont parmi les techniques les plus courantes qui composent le véritable arsenal à la disposition des stratèges.



Tiré de: Jalbert F., Politique de l'emploi et stratégie de l'entreprise, RFG, Mars-Avril 1983

Schéma 6.1

Processus d'élaboration de la stratégie intégrant les ressources humaines

Dans le domaine des ressources humaines, la situation est très différente. Promues depuis peu, lorsqu'elles le sont, au rang stratégique, les variables "ressources humaines" ne disposent que de peu d'outils de dia-

gnostic efficaces. Néanmoins une connaissance approfondie de tous les facteurs susceptibles d'influencer le rôle de la variable humaine dans la conception et la mise en oeuvre de la stratégie est un prérequis indispensable à son intégration. La mise en place d'un système d'information efficace sur les ressources humaines et a fortiori de techniques d'analyse performantes sont les conditions du succès de cette nouvelle approche.

Depuis longtemps, la fonction personnel a réuni, pour ses propres besoins, des données sur l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Ces dossiers constitueront le premier volet de l'information nécessaire. Nous désignerons ce recueil de données opérationnelles par le terme d'inventaire des ressources humaines. Il s'agit d'une part de l'ensemble des dossiers personnels des employés, ouvriers et cadres, d'autre part du descriptif des politiques actuellement en vigueur. Le second volet, non moins indispensable reste encore à créer. Il ne s'agit plus ici de données opérationnelles utilisées à des fins de planification, mais d'informations plus qualitatives, propres à une démarche stratégique. Il serait faux d'affirmer que ce second volet est inexistant dans les entreprises, plusieurs établissements romands ayant présenté des éléments constitutifs de cette évaluation. Toutefois, elle n'existe pas encore de façon structurée et si les données sont disponibles, elles ne sont pas réunies en un document exploitable. Cette seconde composante sera appelée évaluation stratégique.

6.1 L'INVENTAIRE

Par analogie à la pratique comptable de dénombrement et d'évaluation des actifs, marchandises ou équipements, l'inventaire des ressources humaines vise à décrire très précisément la composition de l'ensemble du capital humain de l'entreprise. Outre la totalité des dossiers individuels, il comprendra un descriptif des pratiques actuelles en matière de politiques de rémunération, formation ou motivation.

6.1.1 Les dossiers individuels

Dans la plupart des entreprises, il existe des données relativement précises sur le personnel employé. Ces dossiers constituent un outil de travail de première importance pour la gestion courante et prévisionnelle des ressources humaines. Nombre de décisions s'appuieront en effet sur des renseignements personnels. Il est donc indispensable au niveau opérationnel d'abord, stratégique ensuite, que ces dossiers soient tenus à jour avec exactitude afin d'être des instruments de travail efficaces. Avant de nous arrêter brièvement sur leur contenu, il faut préciser que la qualité de ces dossiers sera également liée à l'existence de descriptions de

fonctions relativement précises. Les informations y seront regroupées en 5 catégories:

1) Nature de l'activité et de la fonction

Titre et bref descriptif du poste occupé (ou référence à une description de fonction)

Niveau de salaires

Ce groupe de données revêt une importance particulière lorsqu'on y confronte les caractéristiques de l'individu. Une bonne connaissance des principales tâches inhérentes à la fonction des exigences physiques et intellectuelle du poste ainsi que de l'environnement et des contraintes dans lequel le travail est effectué permet de mieux comprendre les réactions, les revendications ou les aspirations d'un collaborateur. Elle constitue également l'un des éléments nécessaires à la prise de décision de rémunération, formation ou mutation.

2) Facteurs personnels

Age

Situation de famille, nombre et âge des enfants

Date prévue de la retraite

Ces données, apparemment anodines dans une optique stratégique, peuvent parfois se révéler déterminantes pour le succès d'un projet. Cette importance s'est manifestée pour plusieurs entreprises de notre échantillon. Dans le cadre de restructurations, des unités de production ont été déplacées; pour de nombreux employés, un déménagement a pu être ressenti comme un risque d'échec ou de perturbations pour la scolarité de leur enfants, ils ont préféré démissionner. Autre exemple, fictif celui-là, mais non moins réaliste, dans une firme de la branche horlogère, la moitié des horlogers complets arriveront à la retraite dans un intervalle de 3 ans. En raison, notamment, de la raréfaction sur le marché de ce type de qualification, il est indispensable de prévoir plusieurs années à l'avance une réponse à cette perte de compétences: Faut-il envisager un changement de technologie, une vaste action de formation ou la disparition d'un département ?

3) Formation

Formation initiale (diplômes obtenus) avec ses principales orientations.

Expériences professionnelles (dans l'entreprise et antérieures)

Formation permanente

Un projet de diversification interne pourra requérir des compétences non encore utilisées dans l'entreprise. Plutôt que de se tourner systématiquement vers le marché du travail, il pourra être profitable de se tourner vers des collaborateurs disposant de ces compétences mais n'y faisant pas appel actuellement. Dans le cas d'ingénieurs spécialisés notamment, le coût à supporter pourra être réduit et la motivation des intéressés stimulée. Cet exemple montre l'utilité de l'inventaire postérieurement à la décision stratégique; cet apport peut aussi être simultané: Confronté à plusieurs opportunités de diversification ayant des perspectives comparables sur le marché, une firme aura intérêt, toute chose étant égales par ailleurs, à privilégier le choix d'un domaine dans lequel elle possède déjà des compétences, même latentes.

4) Performances et potentiel

Performances actuelles

Forces et faiblesses

Potentiel (capacités inemployées)

Les performances actuelles seront constituées par un résumé succinct des dernières fiches d'appréciation, ou si elles n'existent pas sur un avis du responsable direct de la personne. La notion de performance est évaluée en regard du poste actuel et de ses exigences. L'analyse des forces et faiblesses s'efforcera de décrire aussi objectivement que possible les atouts et les handicaps tant sur le plan technique qu'humain. La connaissance des potentiels individuels constituera un outil de promotions et de mutations qu'un inventaire précis des forces et faiblesses viendra compléter. L'ensemble de ces données s'avéreront utiles dans l'optique, par exemple, d'un changement technologique ou d'une modernisation de l'outil de production.

5) Objectifs de l'employé

Aspirations

Ambitions professionnelles

Préférences de travail

Cette dernière catégorie d'informations revêt une importance particulière, d'une part dans l'optique de la motivation, d'autre part dans le cadre d'une politique de participation des employés à certaines décisions stratégiques. Toutefois le poids relatif de ces différents critères, en regard de la stratégie, variera selon le type de fonction et le niveau hiérarchique. Si, pris individuellement, les critères d'âge ou d'aspiration personnelle sont peu utiles en ce qui concerne le personnel opérationnel, ils deviendront pertinents dans le cas d'un cadre supérieur. Il ne faut en aucun cas voir dans cette affirmation une quelconque volonté discriminatrice ou élitiste; elle est fondée sur l'impact de l'individu sur la marche globale de l'entreprise. Cette influence sera fonction, soit du niveau hiérarchique, soit des compétences distinctives détenues par un individu. Nous reviendrons sur divers aspects de ce problème dans le second volet du diagnostic des ressources humaines.

L'existence d'impacts différents des individus sur la performance de la firme et l'impossibilité pour le cadre dirigeant de traiter l'ensemble des dossiers personnels amenant logiquement à prévoir des procédures d'agrégation des données pour les postes ayant un poids moindre.

6.1.2 L'agrégation des données

Les méthodes de traitement informatisé des données permettent de gérer et d'analyser les informations des dossiers personnels. Le nombre de présentations possibles des résultats et la quantité de renseignements intéressants que l'on peut en tirer sont presque illimités. Ce risque guette tous les dirigeants; si l'ordinateur permet de fournir toutes les informations souhaitées, et bien d'autres, le stratège ne sera capable que d'en traiter une infime partie. Il est donc fondamental de:

- a) fixer au départ la liste des données nécessaires et d'en déterminer l'utilisation,
- b) distinguer les informations revêtant une importance décisionnelle, de celles ayant un simple intérêt statistique.

Ce n'est qu'au prix de cette discipline que l'exploitation des informations peut être efficace. Plusieurs auteurs proposent des méthodes de récapitu-

lation des données, nous retiendrons à titre d'illustration celle proposée par Müller et Schuhler. Ce récapitulatif, sorte de tableau de bord des ressources humaines de l'entreprise, offre l'avantage incontestable de réunir de façon relativement synthétique l'ensemble des informations dont peut avoir besoin la fonction personnel.

Ratio	Nature	Décomposition	Type de tableau	Mode de visualisation
Age	Par classes d'âges	toutes catégories par catégorie	Standard	Pyramide
Catégories			Standard	Histogramme
Ancienneté	Par classes d'ancienneté	toutes catégories par catégorie	Standard	Histogramme
Salaire	Par tranches de salaire	toutes catégories par catégorie	Standard	Histogramme
Logement	propriétaire locataire	toutes catégories par catégorie	Standard	Histogramme
Transport	durée distance		Standard	Rectangulaire Cercles concentriques
Origine	par comportements rural-ouvrier-immigré	toutes catégories par catégorie	Standard	Cercle
Absences	par causes	toutes catégories par catégorie	Standard	Cercle
Promotion	Promotion interne à une catégorie ou passage à la catégorie supérieure		Standard	Diagramme

Tableau 6.1
Présentation des données de l'inventaire

Tiré de: MÜLLER J. et SCHUHLER H., l'inventaire des données humaines de l'entreprise, Revue Française de Gestion, mars-avril 1977

Ce tableau fournit une excellente illustration de ce que peut être le résumé de l'inventaire humain de l'entreprise; il faut toutefois être conscient du fait que chaque entreprise a ses spécificités et qu'un tel tableau doit être adapté aux besoins particuliers de la firme considérée.

Par ailleurs, l'exemple cité ci-dessus est un outil opérationnel; pour le rendre compatible à l'optique qui est la nôtre, il est nécessaire d'utiliser des critères d'agrégation (ou de décomposition) qui revêtent une signification stratégique.

La première distinction à établir est celle consistant à séparer l'encadrement du reste du personnel; l'importance de cette distinction est aussi bien stratégique qu'opérationnelle; le cadre aura en effet un impact individuel sur le résultat de l'évaluation de ses subordonnés, principalement sur leur performance.

Les données relatives au personnel opérationnel ou exécutant devront être agrégées par familles professionnelles, c'est-à-dire par ensembles d'individus susceptibles d'assumer une catégorie de tâches relevant des mêmes compétences. Pour chacune d'entre elles, on constituera un bref document récapitulatif englobant les critères des 5 catégories proposées plus haut. En ce qui concerne les cadres, 2 options s'offrent; si le cadre est considéré comme ayant une importance prépondérante pour l'entreprise, il sera envisagé individuellement. Dans le cas contraire, il fera l'objet d'une agrégation partielle dans un sous-groupe cohérent, ensemble de contremaîtres de production mécanique, ensemble de chefs de bureau, etc...

Au delà de ces 5 catégories de critères et de leur variables, l'inventaire de l'encadrement stratégique et de l'encadrement intermédiaire se doivent d'apporter des informations supplémentaires, propres aux tâches qui leurs sont attribuées. Il s'agit notamment des styles de direction, des modes de fixation des objectifs, de l'analyse des sources d'écart et des techniques de motivation utilisées. Cette appréciation doit permettre de dégager des informations plus qualitatives qui renseigneront sur les compétences gestionnelles d'un individu ou d'un groupe d'individus.

En résumé, on retiendra trois niveaux possibles d'agrégation des données:

- a) une agrégation par familles professionnelles pour les opérationnels,
- b) une agrégation partielle pour l'encadrement intermédiaire,
- c) pas d'agrégation pour les individus stratégiquement importants, cadres ou non cadres.

6.1.3 Les Indicateurs

L'inventaire pourra être utilement complété par quelques indicateurs illustrant les aspects les plus quantitatifs des ressources humaines⁽³⁾.

a) Les ratios d'effectif

- le taux de rotation = $\frac{\text{Nombre de départs}}{\text{Effectif moyen}}$ Ce ratio sera établi sur la base de chiffres annuels (turn-over)

- le taux d'encadrement = $\frac{\text{Nombre de cadres}}{\text{Effectif moyen}}$

- l'évolution de l'emploi = $\frac{\text{Effectif moyen en t1}}{\text{Effectif moyen en t0}}$

b) Les indicateurs de rémunération

- Importance relative des frais de personnel = $\frac{\text{Masse salariale}}{\Sigma \text{ des charges}}$

- ou $\frac{\text{Masse salariale}}{\text{Valeur ajoutée}}$

- Evolution de la masse salariale = $\frac{\text{Rémunération moyenne horaire t1}}{\text{Rémunération moyenne horaire t0}}$

Cette évolution pourra également être appréciée par la mise en rapport des ratios précédents.

c) Les indicateurs de valorisation

- Importance de la promotion = $\frac{\text{Nombre de promotions}}{\text{Effectif}}$

- Importance de la formation = $\frac{\text{Dépenses de formation}}{\text{Masse salariale}}$

Ces ratios ne sont qu'un aperçu de l'ensemble des rapports pouvant être calculés, mais il faut insister sur la distinction fondamentale à établir entre valeur statistique et décisionnelle d'un indicateur. Concernant l'utilisation de ces ratios, il faut mentionner deux points importants. Premièrement, chacun d'entre eux peut être calculé globalement ou par groupe d'individus (famille professionnelle ou groupe de cadre). Deuxièmement, leur intérêt principal réside dans la possibilité d'effectuer des comparaisons, soit temporelles, en suivant leur évolution sur plusieurs exercices, soit

inter-entreprises; dans ce second cas il est indispensable de vérifier que les bases de calcul soient sinon identiques, du moins comparables.

6.1.4 Les politiques

En plus des dossiers individuels, de leur analyse et de quelques indicateurs, l'inventaire inclut également de brefs résumés des principales politiques en matière de ressources humaines. Ceux-ci pourront apporter un éclairage différent à certains indicateurs, il est donc important d'assortir chaque descriptif de sa date de mise en application; ainsi, l'effet particulier d'une mesure pourra être mieux perçu. Nous retiendrons, comme précédemment, 4 groupes de politiques censés recouvrir les principaux aspects de la gestion ressources humaines; sans entrer dans le détail de chaque catégorie, mentionnons brièvement les domaines à aborder:

a) politique de l'emploi

- Objectifs en terme d'évolution de l'effectif global et par familles professionnelles, en terme quantitatif et qualitatif.
- Recrutement, sources internes et externes, canaux utilisés, promotions, mutation
- Recours aux contrats à durée limitée, stages, travail temporaire
- Sélection, méthode utilisées, existence de tests, processus de décision, parties impliquées

b) politique de rémunération

- Types de salaires (horaire, mensuel, au rendement, etc...)
- Déterminants du salaire (qualification, ancienneté, offre et demande)
- Participation financière
- Avantages en nature
- Augmentations

c) politiques de formation

- formation professionnelle, existence d'un centre de formation, relation avec le système scolaire

- formation permanente, interne et externe
- d) politique de motivation
- Communication, supports, objets, fréquence, objectifs
 - Conditions de travail
 - Participation, structure facilitatrice, individus concernés

Ce descriptif a pour but de donner une idée des principales politiques en matière de ressources humaines susceptibles d'influencer la stratégie. La nature des activités de chaque entreprise peut l'avoir amenée à mettre en œuvre des mesures spécifiques; il faudra en tenir compte et les introduire dans ce descriptif. L'inventaire des ressources humaines et le résumé des politiques constituent un document indispensable tant à la gestion courante du personnel qu'à l'élaboration de la stratégie. Dans ce dernier cas, l'ensemble des informations ne seront pas systématiquement exploitées. Elles auront toutes leur utilité dans le cadre d'un diagnostic stratégique global; par contre si l'on se place dans l'optique d'un projet particulier, il faudra être sélectif dans les informations à retenir.

6.2 L'EVALUATION STRATEGIQUE

Dans le cas de l'inventaire des ressources humaines, on se trouve face à un document dont la validité est permanente, car il doit être tenu à jour en fonction des entrées, sorties et mutations. L'évaluation stratégique est, pour sa part, similaire à une analyse risques/opportunités du processus stratégique traditionnel. Elle constitue "une photographie" à un moment précis de l'état des ressources humaines et des pressions s'exerçant sur elles. Son utilité sera moindre, voire nulle en gestion du personnel, elle requerra un recueil de données spécifiques propres à une analyse stratégique. Cette évaluation, destinée à constituer un outil de réflexion et de décision performant, sera constituée de différentes facettes:

L'identification des unités stratégiques internes; par analogie au concept bien connu, la segmentation des ressources humaines visera à situer l'importance relative des différents postes et familles professionnelles en regard des objectifs et de leur réalisation.

L'analyse des compétences; l'entreprise est notamment une somme de savoir-faire, de techniques et de connaissances qui sont mises en œuvre ou susceptibles de l'être pour la réalisation des objectifs de l'organisation. Une exploitation rationnelle, voire optimisée des compétences existant

dans l'entreprise, passera par leur identification et la compréhension des processus de transmission et d'acquisition.

L'analyse de la motivation; au-delà des descriptifs des politiques mises en oeuvre au service de la motivation, son analyse permettra d'éclairer les déterminants du "moral des troupes". La conjonction de faits objectifs et de facteurs subjectifs (ou d'ambiance) intervient de façon complexe dans le climat de la firme; il ne s'agit pas d'entreprendre une étude sociologique approfondie, mais de connaître, même superficiellement, les leviers, parfois irrationnels, que l'on peut être appelé à actionner.

Les diverses facettes de cette évaluation sont résumées par Alpander⁽⁴⁾ dans un schéma décrivant les effets de l'environnement intérieur et extérieur sur les performances des employés.

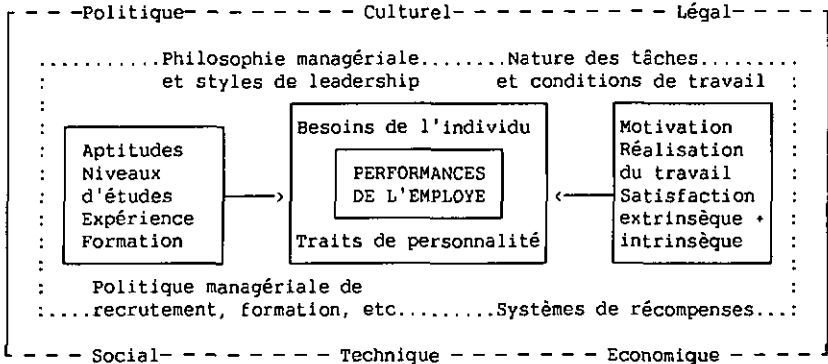


Schéma 6.2
Individu, environnement et performance

6.2.1 L'identification des unités stratégiques internes

Cette identification se rapproche conceptuellement de la segmentation stratégique. C'est donc sur elle que nous nous baserons pour expliquer notre démarche. On peut retenir de la segmentation la définition suivante: "Toute société est un enchevêtrement complexe d'activités, de départements, de divisions. Le travail de segmentation stratégique consiste à identifier les activités homogènes existant dans cet enchevêtrement.(...) Il importe de décomposer la lutte concurrentielle globale en une série d'affrontements localisés. Chacun de ces champs de bataille individuels constitue un segment stratégique."⁽⁵⁾

Dans une perspective similaire, l'identification des unités stratégiques internes visera à désigner, dans la complexité de l'organisation, les unités

individuelles ou collectives pouvant avoir un impact sur la mise en oeuvre de la stratégie globale, ou d'un projet spécifique.

Schématiquement, la segmentation stratégique consistera à définir de façon opérationnelle les champs d'action de l'entreprise, soit en décomposant son offre globale, soit en regroupant chacune de ses offres particulières.

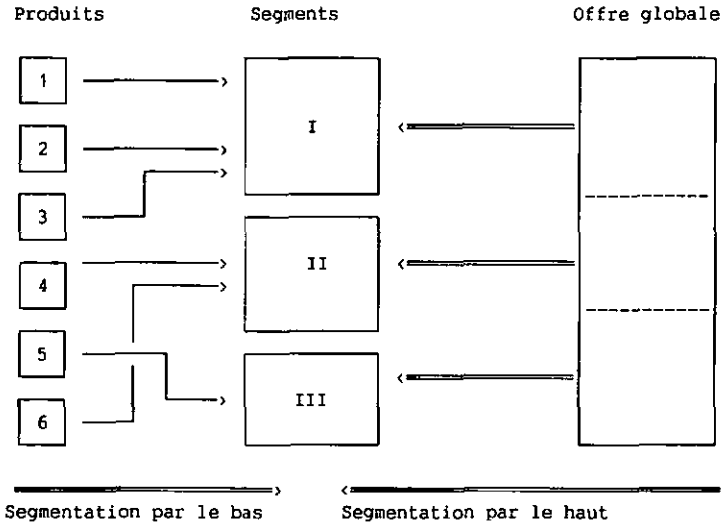


Schéma 6.3
2 approches de la segmentation

Avant d'entrer en détail dans la procédure concrète d'identification des USI, il est nécessaire de s'arrêter plus longuement sur la définition et l'utilité du concept. Une USI est un sous-ensemble du personnel de l'entreprise susceptible d'influencer de façon significative la stratégie. Plus un individu sera détenteur de compétences rares et nécessaires à la réalisation des objectifs, moins l'USI dont il fait partie regroupera d'autres personnes. A l'extrême, si ses compétences sont déterminantes et uniques, il constituera à lui seul une USI.

Afin d'identifier les USI, il est nécessaire de dresser un inventaire précis des compétences composant l'entreprise. Si dans le domaine technique et administratif, cette tâche est déjà complexe, c'est dans le domaine de la gestion que les difficultés les plus grandes se manifesteront. Comment évaluer la valeur d'une compétence de leadership ? Comment la comparer à une compétence technique ? Il n'existe malheureusement pas de réponses-type à de telles questions, la solution sera fonction de l'appré-

ciation de celui qui procède au découpage. Toutefois, afin de faciliter l'identification des USI, on peut retenir 4 critères qui, bien que n'étant pas exhaustifs, n'en demeurent pas moins une bonne base d'évaluation de l'impact stratégique d'une compétence.

1) L'impact de la compétence

La première phase de l'analyse consistera à déterminer la pertinence d'une compétence en regard soit de la stratégie actuellement mise en oeuvre, soit de projets spécifiques. Ce critère est une condition nécessaire mais non suffisante à l'importance stratégique d'une compétence.

2) Son degré de spécialisation

Plus la tâche accomplie sera "pointue", plus elle requerra des compétences additionnelles par rapport à une compétence de base, plus elle sera donc importante. Le terme de spécialisation prend ici un sens différent de celui qu'on lui donne en France, chez Renault notamment, lorsqu'on parle d'ouvrier spécialisé (OS).

3) Sa substituabilité interne

L'unicité de la compétence dans l'entreprise donne à celui qui la détient un impact plus grand que si cette compétence est largement diffusée parmi le personnel; à condition toutefois, qu'elle soit pertinente en regard de la stratégie.

4) Sa disponibilité externe

La rareté d'individus détenteurs d'une compétence identique ou analogue sur le marché du travail obligera l'entreprise à accorder une importance particulière aux individus qui, à l'interne, la maîtrisent. Cette contrainte sera d'autant plus forte que la sous-traitance des tâches y relatives sera difficile.

Ces 4 critères sont susceptibles de faire l'objet d'une notation, de façon similaire aux techniques pouvant être utilisées pour l'appréciation des fonctions. Dans ce cas néanmoins, il ne nous semble pas utile d'introduire une pondération des critères. Une notation sur 5 points, par exemple, devrait permettre d'établir une hiérarchie des compétences et, par là même, des individus qui la composent. Ce classement nous amène à considérer l'importance relative de chaque compétence, qui peut être symbolisée par le "concept de l'oignon"

Dans une entreprise, les compétences, et par voie de conséquence, les individus qui les détiennent, peuvent être hiérarchisées concentriquement par rapport à un noyau central qui constitue la substance même de l'entreprise. Ce noyau est constitué de quelques individus qui permettront à l'entreprise de réaliser sa mission; leur disparition compromettrait son existence, du moins dans l'état actuel de ses objectifs.

A titre d'exemple, une restructuration de l'entreprise avec réduction des effectifs pourra être envisagée sous deux formes:

1) **La suppression des couches périphériques.** On se séparera en premier lieu des individus ne détenant de compétences vitales. Cette opération pourra être assimilée à un "dégraissage des structures".

2) **Le prélèvement d'un "quartier".** On identifiera parmi les domaines d'activité les moins performants, celui qui est susceptible d'être supprimé de manière à affecter le moins possible l'ensemble. Cela pourra correspondre à l'abandon d'un poids mort dans la terminologie du BCG.

Dans ce second cas, il faudra être attentif aux synergies de compétences pouvant exister entre les secteurs; le rapport entre offres extérieures (segments) et compétences est en effet complexe et mérite d'être clairement identifié.

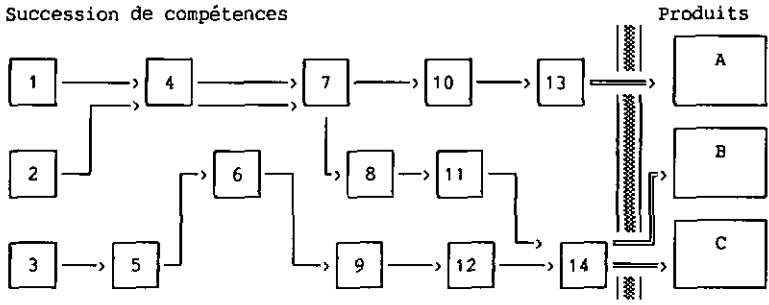


Schéma 6.4
Les filières internes de production

Le concept de filières internes de production où l'entreprise est envisagée comme une succession de compétences donnant naissance aux offres sur le marché, sera repris de façon plus détaillée dans le chapitre relatif aux stratégies concurrentielles.

USI et structure formelle

On se rend aisément compte que le découpage issu du passage des personnels au travers du filtre que constituent les 4 critères cités plus haut, donnera un résultat qui différera de la structure officielle. Cette divergence sera faible si la parcellisation des tâches est forte et l'entreprise taylorisée. Au contraire, elle tendra à s'accroître si l'entreprise a une organisation qui tend vers la constitution de groupes semi-autonomes, à l'exemple de certains centres de production Volvo. Dans ce dernier exemple, un atelier, ou une équipe, pourra concentrer un nombre impor-

tant de compétences non-substituables: décolletage, tournage, montage, câblage. Même si leur impact sur la stratégie globale est en général faible, tous ne l'influenceront pas dans la même mesure. Si l'on constate qu'organigramme et USI n'aboutissent pas à la même représentation de l'entreprise, il est légitime de s'interroger sur la situation au sommet de la pyramide. Le, ou les, dirigeant(s) de l'entreprise occupent-ils également une place centrale dans le cercle des compétences ? La réponse à cette question dépend de plusieurs paramètres, par exemple:

La taille. Dans une petite entreprise, il est fort possible que dirigeants et noyau de compétences soient confondus. Pour peu que les dirigeants soient les créateurs de l'entreprise, on peut supposer que cette dernière est construite autour de leurs compétences propres. Ils regrouperont alors compétences gestionnelles et techniques. Dans une grande firme, la structure plus complexe aura abouti à une division du travail très marquée. Le "patron", même s'il est le créateur de l'entreprise, aura fondé son expansion sur l'engagement de collaborateurs qualifiés. Il aura tenté, d'une part de combler ses propres lacunes, d'autre part de palier une insuffisance quantitative de ses savoir-faire, par l'acquisition de compétences externes.

L'âge de l'entreprise. Plus l'entreprise sera jeune, plus la probabilité qu'elle soit construite autour d'une idée ou d'une compétence particulière sera élevée. L'exemple d'Apple est, à ce propos, une bonne illustration: Il est vraisemblable que le départ de Steve Jobs, l'un des deux fondateurs, dans les premières années suivant la création de la firme aurait provoqué l'éclatement de cette dernière. Ce départ alors qu'Apple avait eu un développement lui permettant de surmonter ses crises de jeunesse, n'a pas été sans conséquences, mais a pu être digéré sans remettre en cause l'existence même de l'entreprise.

L'habileté des dirigeants. Paradoxalement, c'est peut-être dans les entreprises ayant les dirigeants les plus habiles que ceux-ci se trouveront en dehors du noyau de compétences. La capacité de leadership et de sélection des collaborateurs est vraisemblablement l'un des déterminants de la compétence, mais il y a un pas de là à affirmer que ces compétences sont parmi les plus indispensables à la firme. Ce dernier critère est à prendre en compte, mais il est toutefois sujet à discussion. Si l'on se base sur les conclusions des rapports PIMS, on retiendra qu'être dans le bon secteur représente 80% de la rentabilité de la firme, alors que la qualité de sa gestion ne joue que pour 20%. Cela tendrait à prouver que si la compétence gestionnelle est peu valorisée, la compétence stratégique est pour sa part centrale dans le diagramme de compétence.

USI et pouvoir

A l'instar de la plupart des documents d'analyse stratégique, le descriptif des USI revêt un fort degré de confidentialité. Il constitue en effet un instrument de pouvoir non négligeable à deux titres. D'une part, il identifie les points névralgiques de l'entreprise, ce qui permettrait à une personne ou une organisation mal intentionnée à l'égard de la firme, de paralyser, voire de saboter tout ou partie de ses activités. D'autre part, les individus, constituants uniques d'une USI pourraient être tentés d'exercer une pression, notamment salariale, sachant que l'entreprise devra, jusqu'à certaines limites, se plier à leurs exigences.

L'importance particulière accordée aux compétences dans un travail centré sur les ressources humaines et la stratégie est explicable par la conviction suivante:

Les compétences et les savoir-faire existant dans une entreprise sont indissociables des individus. L'illusion répandue que les compétences puissent exister indépendamment des ressources humaines est fondée sur le caractère diffus de certaines compétences qui ne sont pas incarnées par une seule personne, mais par un groupe d'individus. Il serait intéressant dans ce contexte de mieux analyser les processus d'acquisition et de transmission des compétences au-travers des mouvements de personnel. Ce n'est toutefois pas l'objet de cette étude qui se limite à constater l'existence d'un potentiel de compétences et cherche à établir des procédures visant à en tirer un profit maximal pour la performance globale de l'organisation.

6.3 LE DIAGNOSTIC DE COMPETENCES

Après avoir exposé une procédure permettant d'identifier les USI et de hiérarchiser leur impact sur les objectifs de l'entreprise, il s'agit de mettre en place les bases d'un diagnostic permettant de juger de l'adéquation des compétences disponibles à la stratégie et vice-versa. Dans un premier temps, il n'est en effet pas possible d'affirmer de façon catégorique si l'on doit adapter les compétences à la stratégie ou l'inverse. Seule une connaissance approfondies des compétences disponibles, mise en parallèle avec une analyse stratégie externe détaillée permettra de répondre à cette question.

Ce diagnostic implique la mise en évidence, d'une part, des compétences actuellement utilisées ou susceptibles de l'être, d'autre part de leur évolution probable. Par ailleurs, il importe de connaître précisément les besoins requis par la stratégie mise en oeuvre. Cette analyse doit être

faite pour chaque domaine d'activité; elle aboutira à une meilleure définition des besoins en termes de formation, des possibilités de mutation - interne et des nécessités de recrutement. La base de la réflexion est constituée par les USI établies dans une étape préalable. Il est possible qu'en cours d'évaluation il apparaisse que de nouvelles compétences sont nécessaires à l'aboutissement d'un projet; elles seront alors introduites dans le système de hiérarchisation et gérées selon les procédures inhérentes à leur classification.

L'analyse de l'existant

La définition des USI doit conduire à l'établissement d'une liste des familles professionnelles composant l'entreprise. Le but de ces familles est de fournir à l'équipe stratégique une information synthétisée, "digestible", sachant qu'une évaluation restant au niveau individuel n'est ni possible, ni utile. On regroupera donc dans une même famille tous les métiers connexes, c'est-à-dire dont "les titulaires peuvent se remplacer avec peu ou pas de formation complémentaire."⁽⁶⁾

Par exemple, tous les employés de bureau peu qualifiés seront regroupés même s'ils effectuent des tâches très dissemblables, comptabilité, contrôle de production, services administratifs. Ces personnes sont en effet permutable avec une formation d'un ou deux mois au maximum. "Le nombre de familles ne doit être ni trop faible afin d'être représentatif des compétences réelles, ni trop grand pour être utilisable et significatif. Il peut aller, pour une entreprise industrielle de 20 à 80 pour l'ensemble des fonctions."⁽⁷⁾

Même si le niveau stratégique de la GRH se doit dans la plupart des cas d'ignorer la dimension individuelle pour ne gérer qu'un potentiel d'organisation, ce niveau global est le plus souvent atteint par agrégation des données personnelles. Ainsi, le diagnostic de compétences par familles professionnelles sera fondé sur l'appréciation des individus formant chaque famille.

Les facteurs d'évolution des compétences

Ayant déterminé le potentiel actuel des compétences de l'entreprise, il est indispensable de savoir quels sont les éléments influençant son développement à l'horizon du plan stratégique. Le premier facteur est celui lié aux changements physiquement visibles, ceux-ci seront susceptibles d'agir soit positivement soit négativement. Ainsi les départs, retraites, démissions, décès correspondront à un appauvrissement plus ou moins sensible, fonction de l'importance de l'individu au sein de sa famille professionnelle ou de son USI. A l'opposé, un engagement correspondra à un gain de compétences nouvelles, dépendant de la qualité de la procédure de sélection et des critères retenus. Un autre facteur d'enrichissement de compétences au sein ou en marge d'une famille professionnelle sera le

recours à du personnel temporaire. Durant son séjour dans l'entreprise, le travailleur temporaire, ou le stagiaire, apportera de nouveaux savoir-faire et les transmettra, de sorte qu'ils demeureront, au-delà de sa présence dans la firme.

En résumé, un départ, même si le poste est repourvu, donne lieu, à court terme, à un appauvrissement des compétences spécifiques à l'activité de l'entreprise. Le nouvel arrivant ne disposant pas ou exceptionnellement, à niveau de qualification égal, de la spécialisation exacte requise par les produits, il lui faudra nécessairement un temps d'adaptation ou de formation. Après cette période initiale, il est probable qu'il rétablisse le niveau de compétences, voire qu'il l'augmente. Conscient des enrichissements possibles au sein d'une famille professionnelle par l'apport de sang neuf, des firmes comme General Electric ou DuPont ont des programmes actifs de rotation du personnel entre leur différentes unités. En plus des transmissions de savoir-faire, cette procédure "contribue à réduire les différences de culture et de procédures entre les unités, et favorise une adhésion à l'entreprise (ou à un groupe d'unités), à côté de l'identification à l'unité."⁽⁸⁾ En d'autres termes la rotation du personnel, y compris des cadres, est un moyen de favoriser la synergie à tous les niveaux, elle permet des gains, notamment en compétences, qui sont supérieurs aux coûts engendrés par les besoins de formation et l'absence de continuité.

Outre la rotation du personnel, d'autres facteurs viennent influencer le niveau de compétence de l'entreprise. A ce propos, et ainsi que nous l'avons déjà sous-entendu dans la première partie, il est certainement plus correct de considérer la notion de compétences relatives. En effet, le réel intérêt qui peut exister à suivre et analyser l'évolution des savoir-faire dans une entreprise relève plus de la sociologie que de la gestion pure; la stratégie consistera pour sa part, à fixer les domaines d'activités de la firme en fonction de ses concurrents. La valeur d'une compétence n'existe donc en stratégie qu'en fonction de 2 critères:

- 1) Son utilisation dans un domaine attractif
- 2) Sa compétitivité en regard des compétences des concurrents

C'est ce second critère qui nous incitera à considérer par la suite les compétences de la firme de façon relative. En l'absence de départs physiques de collaborateurs, il est peu probable qu'en absolu les compétences de l'entreprise diminuent; elles tendront plutôt à s'accroître. A titre d'illustration, on peut comparer les compétences de l'entreprise au potentiel génétique de la population d'une région. Si les effets les plus visibles de ses modifications sont les mouvements d'immigration qui amènent de nouveaux caractères, la population par sa diversité propre, quoique limitée, sera à même dans un premier temps de s'enrichir. A long

terme, si son ouverture sur l'extérieur est trop faible, elle tendra à stagner, puis à régresser du fait de la consanguinité. Les compétences de l'entreprise réagissent de manière analogue. Dans une première phase, l'entreprise entropique sera capable de générer des développements qui lui permettront d'accroître son potentiel. Par la suite, même si elle atteint un niveau d'excellence dans un créneau très précis, elle tendra à stagner. Toutefois contrairement à la population qui doit sa déchéance à une origine exclusivement interne, c'est finalement à ses concurrents que l'entreprise devra sa mise en marge du marché.

A ce propos, l'exemple de l'horlogerie suisse et d'Ebauches SA est édifiant; la firme avait atteint un niveau de compétences très élevé dans le domaine de la montre mécanique et automatique. Son savoir-faire lui assurait dans le secteur un leadership que personne ne semblait vouloir lui contester. L'irruption des mouvements électroniques a brusquement frappé d'obsolescence une part importante des compétences accumulées, du moins sur le marché de masse. Cet exemple montre que les compétences absolues n'ont guère de valeur stratégique, elles ne prennent leur signification qu'en regard du savoir-faire des concurrents et des souhaits des clients.

Si la venue de nouveaux collaborateurs est un moyen de reconstituer la valeur relative des compétences, elle n'est de loin pas la seule solution à disposition de l'entreprise. Prises indépendamment des individus qui en sont l'origine et la mise en oeuvre, les compétences deviennent une marchandise susceptible d'être cédée ou acquise; elles seront alors désignées par les termes de technologie et de technique. Le succès de telles transactions dépend de la capacité à retransformer la technologie en compétences en la "réincorporant" dans les individus. En raison de l'impact que peut avoir ce problème sur la compétitivité, nous reviendrons sur les transferts de technologie dans un prochain chapitre.

La prévision des besoins

Sur la base de l'analyse de l'existant et des règles d'évolution des compétences, l'entreprise pourra déterminer deux types de besoins:

- Le besoin immédiat, c'est-à-dire la somme de compétences à acquérir pour maximiser les chances de succès de la stratégie actuelle.
- Le besoin futur, qui devra être satisfait pour permettre la réalisation des objectifs dans les années à venir.

Nous n'entrerons pas ici dans le détail des méthodes de prévision, nous nous contenterons de mentionner la démarche préconisée par Alpander⁽⁹⁾.

Basée sur une identification des facteurs de rotation, cette méthode se compose de 5 étapes:

Etape 1: Calculer le chiffre réel de rotation

- pour les années passées
- pour l'année courante

Etape 2: Classer les taux de rotation selon les sources d'érosion

- retraite
- démission
- invalidité
- départ non rétribué
- décès

Etape 3: Analyser les raisons de l'érosion

Etape 4: Déterminer les facteurs transitionnels de probabilité pour la retraite et la démission

Etape 5: Prédire le taux de rotation

Cette démarche est indiquée pour la prévision quantitative des besoins, elle procède d'une philosophie de gestion prévisionnelle, mais n'apporte pas la vision globale, plus qualitative, d'une approche stratégique. Elle permet l'établissement d'un diagramme ressources/besoins mettant en évidence pour chaque famille professionnelle le solde négatif ou positif des besoins à satisfaire.

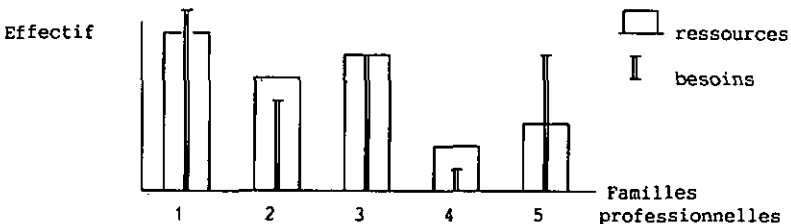


Schéma 6.5
Ressources/besoins par familles professionnelles

Cette analyse n'est valable que pour un groupe professionnel important où la présence d'un individu de plus ou de moins ne modifie pas la valeur de l'ensemble. Elle est également adaptée pour toutes les tâches d'un faible niveau de qualifications. Elle ne conviendra pas, par exemple, à évaluer la couverture des besoins en chimistes dans un grand laboratoire, même si les postes similaires sont nombreux. En effet parmi des postes ayant apparemment le même profil, chaque individu disposera d'orientations différentes qui pourront se révéler fondamentales pour la valeur du potentiel de compétences de la firme. Au contraire, dans un atelier de montage de circuits imprimés où tous les postes sont identiques, la répartition du travail pourra tenir compte des préférences de chaque individu, mais l'apport d'une seule ne modifiera pas sensiblement la valeur globale de l'atelier.

Cette analyse, bien qu'attrayante par sa simplicité, risque de se révéler rapidement inadaptée à l'évolution des exigences de l'environnement; en d'autres termes, les compétences relatives de la firme pourraient devenir obsolètes sans que la méthode ne mette en évidence un quelconque déficit. Il est donc nécessaire de prendre en compte le changement qualitatif des compétences requises. Ce changement se traduit parfois par une subite rupture, passage de la montre mécanique au mouvement électronique; dans la majorité des cas, il revêt des formes plus discrètes, mais non moins importantes quant à leur effet sur les compétences à maîtriser. Cette transformation a été mise en évidence dans un rapport de l'OCDE sur les changements technologiques dans les banques et assurances. Ces modifications constatées dans le tertiaire sont également valables dans l'industrie, même si leurs effets ne seront sensibles qu'à plus long terme.

Compétences traditionnelles**Nouvelles compétences****Compétences communes**

- | | |
|--|--|
| 1. Activité stable dans une organisation rigide | Adaptabilité à un environnement incertain et changeant |
| 2. Travail bien défini, répétitif, concret | Capacité d'effectuer un travail abstrait |
| 3. Capacité de recevoir et de suivre des instructions | Capacité de prendre des décisions et des responsabilités |
| 4. Travail individuel souvent isolé | Travail en groupe ou en interaction avec des collègues ou des clients |
| 5. Horizon temporel et géographique réduit | Aptitude à comprendre un système global et à s'intégrer dans un horizon géographique et temporel plus large |

Compétences traditionnelles**Nouvelles compétences****Compétences spécifiques****Niveau supérieur**

- | | |
|--|---|
| 1. Compétences générales
Connaissances générales non spécialisées; priorité à la fonction d'encadrement | Les nouveaux experts
Besoin accru en spécialistes de haut niveau, capables de créer et de commercialiser des produits complexes |
| 2. Compétences administratives.
Rôle traditionnel de direction sur la hiérarchie descendante et sur l'autorité | Les nouveaux entrepreneurs
Aptitudes non seulement à gérer fondé mais aussi à définir une stratégie; à partager l'information avec les collaborateurs et à les écouter; à motiver le personnel pour saisir les possibilités de développement. |

Niveau intermédiaire

- | | |
|---|---|
| 1. Suivi des procédures appliquées essentiellement à des opérations administratives spécialisées | Conseil et assistance. Polyvalence, connaissance des produits et techniques, permettant de s'adresser à la clientèle en commerçant, mais aussi en conseiller capable de traiter des problèmes particuliers |
|---|---|

Niveau le moins qualifié

- | | |
|--|--|
| 1. Compétences étroites dans la saisie et le traitement des données | Tendances à l'élimination des tâches simples et répétitives |
|--|--|

(Tiré de Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement, Ressources humaines et stratégie des entreprises, OCDE, Paris 1988)

Même si les spécificités du secteur où a été réalisée cette étude ressortent au travers de ses conclusions, il est néanmoins possibles en les

transposant dans les réalités industrielles de discerner des tendances qui affecteront les besoins en compétences dans les années à venir.

Outre l'analyse quantitative prônée par Alpander, une analyse qualitative prenant en compte les conclusions ci-dessus devra être réalisée pour chaque famille professionnelle. Il sera opportun de s'interroger sur la validité des USI en regard de la nouvelle stratégie, voire sur la nécessité d'en isoler d'autres. Cette tâche de détermination des besoins pourra se faire à l'occasion de la réactualisation du plan stratégique, comme lors de l'établissement de tout projet important.

Dans le cadre d'un projet, un listage détaillé de toutes les compétences nécessaires servira de base à sa mise en œuvre; il est évident que plus celles-ci seront complémentaires par rapport au diagnostic moins son coût en acquisition de compétences sera élevé.

Le diagnostic de compétences en tant que composante de l'analyse points forts/points faibles de l'entreprise pourra également induire de nouveaux projets. Deux cas principaux sont envisageables:

- 1) L'entreprise se rend compte que les compétences détenues par l'une de ses USI ou issues de la conjonction de plusieurs USI lui assure une compétence distinctive. Si celle-ci est exploitée dans un domaine d'activité de la firme, elle peut être applicable avec succès dans d'autres métiers. La compétence devient alors le moteur de la diversification.
- 2) Le diagnostic de compétences met en évidence un surplus dans une famille ou un groupe de familles professionnelles; l'entreprise dispose alors de 2 possibilités: soit elle tente de résorber cet excédent par des licenciements ou des mises à la retraite, soit elle recherche un produit ou un secteur d'activité attractif susceptible d'occuper ce potentiel.

Si le premier cas relève d'une stratégie résolument offensive où l'entreprise s'appuie sur ses points forts pour se développer, le second reflète une démarche défensive pouvant être due à la conscience d'une responsabilité sociale. Quelle que soit l'approche, dans les deux cas, le diagnostic de compétences, explicite ou implicite, a été le moteur de nouveaux projets. Ces exemples presque idéaux ne seront malheureusement pas et de loin les cas les plus fréquents; souvent l'entreprise constatera des excédents dans des compétences obsolètes ou inexploitable, ou des carences dans des USI fondamentales à la réussite de la stratégie. Cela nous amène à envisager les mesures pouvant permettre de remédier à ces situations.

La fixation de mesures correctives

Les mesures correctives ne sont pas envisagées comme des mesures "à sens unique"; si dans la majorité des cas, il s'agira d'adapter les ressources humaines et leurs compétences à une stratégie, il peut parfois être nécessaire de modifier les objectifs. Plaçons-nous dans l'optique d'une entreprise ayant réalisé son diagnostic de compétences; elle connaît les savoir-faire dont elle dispose, ceux qu'elle exploite et ceux qu'elle est susceptible de mettre en oeuvre. Elle sait également quelles sont les exigences des projets qu'elle entend réaliser dans les années à venir.

Le processus d'adéquation de ses RH à la stratégie sera du ressort de la fonction personnel. Les mesures possibles pourront se résumer en trois axes:

- Maintien du potentiel dans les familles professionnelles existantes,
- Réduction d'effectif là où les besoins futurs seront inférieurs aux besoins actuels,
- Acquisition dans les familles déficitaires ou susceptibles de le devenir en regard de la stratégie.

Ces décisions visant à obtenir un niveau de ressources donné au moment voulu devront tenir compte du fait qu'en dehors de tout acte de gestion volontariste, les compétences de l'entreprise évolueront, notamment en fonction de phénomènes d'érosion qui ont déjà été évoqués.

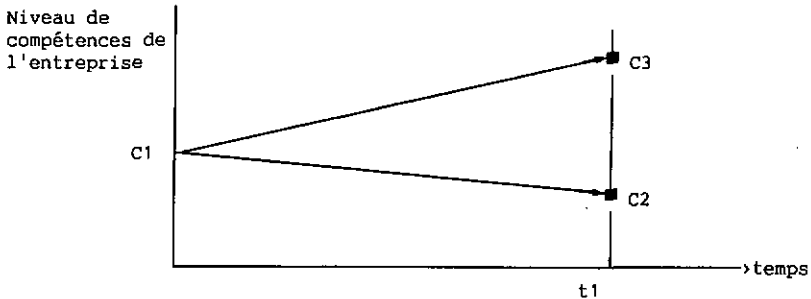


Schéma 6.6
Evolution des compétences

Ainsi, en l'absence de toute gestion prévisionnelle, les compétences de l'entreprise au temps t1 se situeront en C2 alors que la stratégie poursuivie requiert un niveau C3. Ce schéma sommaire symbolise une réflexion qu'il est possible de mener pour chaque famille professionnelle, car chacune aura des caractéristiques propres en terme d'âge, d'ancienneté, de disponibilité sur le marché du travail, etc... Les facteurs d'évo-

lution des besoins seront également fonction des spécificités de la famille, productivité pour la fabrication, volume des ventes et caractéristiques des produits pour le service après-vente, par exemple. L'ensemble de ces tâches relèveront du niveau opérationnel, le rôle du noyau stratégique se limitant à fixer la manière d'atteindre les objectifs:

- Va-t-on privilégier la reconversion professionnelle par rapport au licenciement et à l'embauche de nouveaux collaborateurs ?
- Est-il plus profitable d'avoir recours à la formation professionnelle que continue ?
- Faut-il favoriser un développement endogène des compétences ou tenter d'acquérir globalement le potentiel nécessaire (prise de participation ou rachat) ?

Ces décisions et ces arbitrages seront fonction de nombreuses variables, notamment:

- Les principes directeurs du management: la logique d'efficacité de la gestion est-elle absolue ou existe-t-il une conscience élevée de la responsabilité sociale de la firme ?
- Les collaborateurs actuels: sont-ils prêts à accepter des changements de postes, sinon quelles sont les motivations pouvant les amener à accepter de tels changements ?
- Les contraintes extérieures: Quel est le pouvoir des syndicats, notamment dans les USI les plus centrales, quelles sont les réglementations en matière de licenciement, existe-t-il des motivations à la création d'emploi ?
- etc...

Nous distinguerons deux grandes catégories de mesures, les mesures internes et les mesures externes.

a) Les mesures internes

La formation et la reconversion

La mise en oeuvre d'actions cohérentes de formation requiert la fixation d'un plan directeur qui définisse clairement les objectifs recherchés et évite une succession d'actions non coordonnées aussi coûteuses que peu efficaces. La formation, envisagée comme processus d'acquisition de compétences, sera différenciée selon le type de stratégie dans lequel elle s'inscrit:

Type de stratégie	Caractéristiques de la formation
Stratégie entrepreneuriale	Informelle Visant à l'acquisition de compétences dans les domaines vitaux pour l'entreprise
Stratégie de croissance	Ouverte et implicatrice Devant permettre des promotions Relativement structurée car la maîtrise du développement de la firme en dépend
Stratégie de profit	Rigide et fortement structurée Admissible dans la seule perspective d'une utilisation immédiate et rentable des compétences acquises (accroissement de la productivité)
Stratégie de retournement	Axée sur la reconversion des compétences existantes Fondamentale pour la réussite des objectifs
Stratégie de liquidation	Peu importante pour l'établissement en lui-même Fondamentale dans l'optique d'un plan social visant au reclassement des collaborateurs Eventuellement nécessaire dans le domaine du management pour apprendre à gérer une telle stratégie

Tableau 6.2
Caractéristiques de la formation
selon la phase stratégique

Le plan directeur de formation devra donc être en totale cohérence avec la stratégie adoptée. Son établissement et sa mise en œuvre seront des tâches de gestion du personnel n'impliquant pas le niveau stratégique; ce dernier pourra décider de conserver la maîtrise et la responsabilité des actions de formation pour les individus des USI centrales.

L'aménagement du temps de travail

Il peut permettre une meilleure adéquation des personnes aux besoins par la réduction de l'horaire effectué. Les autres aménagements possibles, travail du week-end ou par équipe, n'ont pas un impact direct sur le volume ou la qualité des compétences, mais relèvent plutôt d'une volonté

de rentabilisation des équipements. La réduction du temps de travail peut être envisagée à 4 niveaux différents:

- quotidien: journée de travail réduite éventuellement dans le cadre d'un horaire variable
- hebdomadaire: semaine de 4 jours
- mensuel: travail à temps partiel
- annuel: allongement des vacances, du nombre de jours fériés ou de "ponts", augmentation des jours disponibles pour des événements familiaux, des soins aux enfants ou des traitements médicaux. Il est aussi possible d'envisager un horaire variant en fonction de la saisonnalité des ventes.

Le problème de ces différents aménagements réside en général plus dans les obstacles liés aux mentalités de l'encadrement qu'à une réelle rigidité de l'organisation matérielle du travail industriel. Il n'en est pas moins vrai que ce genre de mesures exige une planification minutieuse et de grands efforts de créativité dans la recherche des modalités d'application⁽¹⁰⁾.

La modernisation de l'équipement

De tout temps l'introduction de machines dans l'industrie a été considéré comme un facteur de réduction de l'emploi. En 1834 déjà, Ch. Babbage relevait: "On leur (aux machines) a reproché de supprimer une grande quantité de bras auparavant employés"⁽¹¹⁾.

Dans le cas qui nous intéresse, la machine, et plus précisément l'automate et le robot, ne sont que le moyen de compenser un déficit de compétences dans un secteur déterminé. Pour Susman et Watson, outre la diminution du nombre de salariés responsables d'un produit, d'une pièce détachée ou d'un procédé particulier, l'introduction de techniques de fabrication informatisées permet d'observer:

- " - Une plus grande interdépendance entre les différentes activités,
- des exigences de compétences différentes et, en général, des niveaux moyens de compétences plus élevés,
- une production plus sensible aux variations des compétences humaines, aux savoir-faire et aux comportements et plus sensible à l'effort intellectuel qu'à l'effort physique,

- un plus grand modernisme, c'est-à-dire une modernisation et des améliorations permanentes,
- un plus gros investissement de capital par salarié."⁽¹²⁾

L'automatisation peut constituer un palliatif à l'acquisition et au développement de nouvelles compétences, mais il est indispensable que l'entreprise ait analysé avec soin l'ensemble des conséquences sur l'organisation et les nouvelles compétences requises. Le diagnostic de compétences doit permettre l'élaboration d'un document de synthèse des ressources et des besoins en savoir-faire, pour chaque USI jugée déterminante pour la compétitivité de la firme à moyen et long terme. Cette analyse est similaire à celle que propose Paris⁽¹³⁾ au niveau de l'encadrement: " (...) la prévision des besoins quantitatifs et qualitatifs d'encadrement peut se traduire par une hiérarchie des secteurs critiques de l'entreprise sur les critères de leur importance pour la réussite de la stratégie.

On caractérisera ainsi les besoins en compétences de chaque secteur de l'organisation en 5 classes:

- 5: Vitaux
- 4: Exigeant des investissements humains majeurs
- 3: Nécessitant des renforcements sélectifs
- 2: N'appelant que de simples remplacements
- 1: Satisfaits à long terme"

L'approche de Paris relève plus de la gestion prévisionnelle et constitue en cela un complément de notre démarche.

Ce chapitre montre de façon, nous semble-t-il indiscutable, que le diagnostic de compétences est l'un des éléments fondamentaux, d'une part de la réflexion devant conduire à la formulation des stratégies possibles et d'autre part, de l'évaluation de la faisabilité des stratégies prévues. Son utilité se retrouve aussi bien dans la mise en évidence des potentiels que dans l'explication des performances.

Il est, par ailleurs, nécessaire de rappeler que si les compétences sont l'un des éléments déterminants du potentiel stratégique de l'entreprise, ce n'est qu'au travers de leur mise en oeuvre qu'elle deviennent l'une des composantes de la performance. L'optimisation de la performance humaine est donc subordonnée à l'existence du deuxième élément mentionnée par Alpaender: la motivation. Le chapitre suivant aborde quelques aspects de son évaluation.

6.4 LE DIAGNOSTIC DE MOTIVATION

Le nombre d'études réalisées sur la motivation est grand, mais leurs conclusions sont multiples et pas toujours compatibles. Plus généralement, on distingue deux catégories de théories: celles dites du processus et celles du contenu. Les premières déterminent comment le comportement est provoqué et soutenu; les secondes traitent de ce qu'il y a dans un individu et dans son environnement qui provoque et soutient le comportement. Parmi les théories du contenu, 2 jouissent d'une grande notoriété, la hiérarchie des besoins de Maslow et la théorie des deux facteurs de Herzberg.

- a) Maslow affirme que les besoins de chaque individu peuvent être hiérarchisés; la personne ne cherchera à satisfaire les besoins d'un niveau que lorsque ceux du niveau inférieur seront satisfaits.
- b) Herzberg divise la motivation en facteurs intrinsèques, inhérents au poste de travail, et seuls susceptibles d'assurer une réelle satisfaction et en facteurs extrinsèques tels que le salaire ou les conditions de travail qui ne motivent pas vraiment les employés.

Les théories du processus se réfèrent aux moyens de stimuler les gens à agir pour atteindre les buts désirés. La théorie de l'attente, qui en constitue un bon exemple repose sur les hypothèses suivantes:

- "1. Les gens agissent pour réaliser des objectifs ou des fins. Il est crucial, pour qu'ils agissent ou non qu'ils croient que leur action conduira à atteindre les buts qu'ils recherchent.
2. Dans le processus du choix des actions pour atteindre des buts ou des fins, les gens peuvent (et ils le font), établir des préférences entre les actions basées sur les résultats vraisemblables de leurs actes".⁽¹⁴⁾

Le but de ce survol théorique est de situer brièvement ce qu'est la motivation et quels sont les éléments qui peuvent l'influencer. Très schématiquement, nous retiendrons, en définitive, la définition suivante:

- " Motivation: dispositions d'un individu à mobiliser son énergie et ses compétences dans l'accomplissement d'une mission."⁽¹⁵⁾

Considérant les interrelations étroites existant entre compétences et motivation dans l'analyse de la performance nous allons tenter de déterminer quelques-uns des indices permettant d'évaluer la motivation des personnels de la firme.

6.4.1 Analyse de l'existant

Ce diagnostic est relativement aisé à établir pour le responsable du personnel d'une petite entreprise car ses contacts avec l'ensemble des collaborateurs sont nombreux et fréquents. Il est ainsi plus facile de juger de l'état d'esprit individuel et collectif. Dans un établissement de grande taille, ce diagnostic se composera presque nécessairement de deux volets; le premier reposera sur des faits objectifs et mesurables, le second sur la perception, forcément subjective du chef du personnel.

Les indicateurs objectifs

On peut a priori en considérer deux types: d'une part les indicateurs de motivation, d'autre part les indicateurs de coûts sociaux traduisant une démotivation.

Nous nous arrêterons tout d'abord sur les seconds qui sont souvent les plus aisément perceptibles et quantifiables.

Catégorie	Événement	Indicateur
1) Individuels	Freinage Absentéisme	Baisse de productivité Fréquence d'absences, par atelier, sexe, âge, etc...
	Turn-over	Nombre de départ en % de l'USI, de l'atelier, etc...
	Arrivées tardives	Nombre d'heures perdues
2) Collectifs	Freinage	idem à 1)
	Grèves spécifiques à l'établissement	Nombre de journées perdues et taux de participation
3) Structurels	Conflits intergroupes	Nombre et évolution
	Conflits individuels	idem

Incidents divers	Nombre - erreurs - retard d'exécution - accidents
Surcoûts	Ecart p/r au budget
Baisse du rendement	idem

La plupart de ces événements ont une incidence directe sur la performance, car ils traduisent la manière dont les individus mettent leurs compétences à disposition de l'entreprise. Une valeur faible ou nulle des indicateurs ci-dessus (peu d'accidents, absence de conflits, etc.) peut être une condition nécessaire mais non suffisante au diagnostic d'une bonne motivation dans une famille professionnelle ou un atelier. Pour se faire une idée plus exacte du niveau de motivation global, ou dans une unité particulière, il est indispensable d'envisager les indicateurs objectifs positifs. Ceux-ci sont toutefois moins nombreux que les précédents et certainement moins facilement observables dans la vie quotidienne de l'entreprise. Ils devront être recherchés dans des actions spécifiques et ponctuelles; nous pensons notamment à la participation à des manifestations extra ou para-professionnelles, telles que journées portes ouvertes, soirées du personnel ou activités sportives. La motivation qui peut s'exprimer par l'implication du collaborateur dans les intérêts de l'entreprise, sera aussi mise en évidence par la participation à des actions comme la mise en place de cercles de progrès ou de qualité. Le nombre et l'origine professionnelle des volontaires acceptant de consacrer une partie de leur temps libre permettra de compléter le diagnostic.

b) Les indicateurs objectifs

Dans le domaine de la gestion des RH, et plus particulièrement dans l'analyse d'un phénomène tel que la motivation, les facteurs subjectifs jouent un rôle particulièrement important. Nous appellerons indicateurs subjectifs, positifs ou négatifs, toute perception des dirigeants qui ne se fonde pas sur des faits statistiquement mesurables, mais sur des impressions, des successions d'incidents critiques non significatifs considérés isolément, etc... A titre d'exemple, on peut citer la question posée lors de l'enquête relative à la fierté du personnel de travailler dans l'entreprise. Rares ont été les responsables à pouvoir fonder leur réponse sur des données quantifiées ou quantifiables. L'ambiance régnant dans un atelier que l'on traverse ou des bribes de conversations saisies au détour d'un couloir concourent souvent à forger l'impression, voire la conviction, d'un dirigeant, quant à la motivation dans un département. Dans l'élaboration de son diagnostic, celui-ci pourra également compter sur les informations

que lui fourniront les cadres plus proches de la base, voire dans certains cas, les syndicats.

Nous ne nous arrêterons pas sur la motivation des cadres de manière spécifique, car elle n'est à notre avis qu'une traduction des indicateurs valables pour l'ensemble du personnel en variables propres à des tâches de direction, d'organisation ou de contrôle.

Plus que de prétendre fournir une liste exhaustive des indicateurs à envisager, les pages qui précèdent ont pour but de préciser les types de variables susceptibles d'être observées pour aboutir à un diagnostic correct de la motivation dans l'entreprise.

6.4.2 Le diagnostic des politiques

Bien que l'inventaire des RH englobe déjà un résumé des principales politiques mises en oeuvre pour la gestion du personnel, il nous semble utile de le compléter par une analyse plus détaillée des mesures visant à favoriser la motivation. S'il existe des politiques uniquement dédiées à une amélioration de l'état d'esprit et de l'émulation des travailleurs, dans de nombreux cas, la stimulation de la motivation sera une conséquence secondaire ou parallèle à l'objectif principal de la mesure prise, tel est notamment le cas de certaines décisions de formation. Afin de se pencher sur l'ensemble des politiques de gestion des RH pour en envisager leur impact. Le présent descriptif inclura deux catégories de politiques:

- a) les actions dont l'objectif central est de motiver,
 - b) les actions dont la motivation est un effet induit.
- a) Cette catégorie englobe principalement les mesures déjà abordées dans la première partie, soit celles relatives à l'information et la participation. Il sera ici nécessaire de distinguer l'information directement relative aux tâches accomplies qui aura une influence sur les compétences de l'information générale, facteur d'intégration à l'entreprise. La participation peut prendre des formes multiples: Le développement de l'actionariat des salariés ou un intéressement aux résultats sont susceptibles de favoriser une implication plus grande et une fidélisation des collaborateurs. La consultation du personnel et la création de groupes de développement influenceront également la motivation dans le sens où l'individu prendra conscience de l'influence qu'il peut avoir sur la vie de l'entreprise ou du moins sur sa sphère d'activité. La stimulation de la culture d'entreprise et d'équipe et la mise en sur pied d'un projet ou d'une charte visent à impliquer les collaborateurs et à les attacher à l'entreprise. Concrètement, il s'agira de s'interroger sur l'existence d'un journal d'entreprise et de tableaux d'affichage, sur les systèmes de primes, sur les

activités extra-professionnelles (clubs de sport, par ex.). Un peu en marge de ces mesures visant à influencer la motivation, il faut mentionner les conditions de travail; elles seront à considérer d'une part sous l'angle de la sécurité et de la santé, d'autre part en rapport avec l'ambiance et le climat qu'elles contribuent à créer. Ces deux aspects sont susceptibles d'affecter l'état d'esprit dans lequel les tâches sont effectuées.

- b) Les politiques pouvant avoir un effet indirect sur la motivation sont nombreuses et il serait illusoire de vouloir les citer toutes ici. Nous n'en mentionnerons que quelques-unes à titre d'exemple. La première à relever est la rémunération; son rôle stimulant n'est pas à démontrer, même s'il est relativisé par de nombreux responsables des RH des entreprises de l'échantillon. La formation, dont l'action sur la performance est évident a pour but premier d'accroître les compétences, mais elle est également susceptible de favoriser les conditions de leur mise en oeuvre. Le recrutement et la sélection, par leur aptitude à réussir une adéquation homme-poste seront également à considérer. Les mutations et les promotions, si leur objectif de base vise à exploiter au mieux les compétences, elles inciteront les individus à accroître leurs performances pour accéder à d'autres tâches et responsabilités. Il faudra en outre se pencher sur le style de gestion, d'une part globalement, et d'autre part au sein de chaque USI en fonction de la personnalité des cadres.

L'analyse de ces politiques soulève le problème de l'étendue recherchée des mesures de motivation; cherche-t-on à augmenter la performance individuelle ou à stimuler les résultats de l'ensemble du groupe ? Une réponse claire à cette question lors de l'élaboration des politiques sera une des conditions de leurs succès.

Cette étude de l'existant doit permettre la mise en évidence des points forts et des points faibles de la motivation dans l'entreprise:

- **au niveau "géographique"**La motivation peut être meilleure dans certains ateliers ou bureaux en fonction de la personnalité des cadres ou de la configuration des lieux
- **par famille professionnelles**La considération dont jouissent certains groupes par rapport à d'autres peut entraîner des différences sensibles de motivation
- **par niveau hiérarchique:** Une bonne motivation de la base n'implique pas forcément que la satisfaction et l'émulation soient présentes à tous les niveaux de l'encadrement (et vice-versa).

Une localisation précise des endroits où la motivation fait le plus défaut permettra d'en déceler plus facilement les causes et par là même d'agir avec efficacité.

6.4.3 Les mesures correctives

Sur la base du descriptif des politiques, la première mesure consistera à rechercher d'éventuels déficits par rapports à d'autres groupes où la motivation est bonne (horaires moins favorables, moins bonnes conditions de travail, salaires inférieurs, etc...) Si cette première analyse ne permet pas de faire ressortir des causes vraisemblables, il faudra passer à une seconde étape: l'analyse des facteurs industriels ou extra-sociaux. Plus difficilement détectables, ces sources de démotivation sont néanmoins très influentes sur le climat régnant dans un atelier ou un groupe professionnel. Concrètement, elles peuvent être issues d'un taux d'investissement moindre dans un secteur, du non remplacement de plusieurs départs dans une famille professionnelle ou de menaces sur un produit. Ces éléments apparemment anodins peuvent altérer significativement la motivation d'un groupe. La mise en évidence de telles causes est particulièrement difficile en raison de leur caractère souvent irrationnel, voire infondé. Il ne faut pas en outre exclure le développement de rumeurs pas toujours perceptibles au niveau de la direction.

L'identification claire des causes de démotivation doit permettre de mieux cibler les actions à entreprendre pour rétablir un niveau de motivation satisfaisant. A l'extrême, il peut être plus efficace de repeindre un atelier que d'octroyer une augmentation générale de salaire. La première mesure témoignant d'un intérêt particulier porté à un groupe précis d'individus alors que la seconde ne contribue qu'à les noyer dans l'ensemble de l'entreprise.

Si l'on garde en mémoire la première hypothèse de la théorie de l'attente, on se rend compte qu'il est important de tenter de cerner les buts des individus. A notre sens, il serait faux de ramener tous les objectifs à des préoccupations pécuniaires. Ce facteur joue, à n'en pas douter, un rôle, mais limité à certaines occasions ou périodes. Immérgé dans son activité, l'individu aura plutôt tendance à se fixer des objectifs en fonction de celle-ci, à commencer par la reconnaissance de son travail par ses supérieurs.

Le management moderne a repris et formalisé de nombreuses méthodes de motivation existant parfois depuis fort longtemps. Nous n'en évoquerons que quelques-unes, parmi les plus en vogue actuellement.

a) les nouvelles motivations financières

Les difficultés économiques des années 70 ont conduit certaines entreprises à développer des systèmes de rémunérations incitatives consistant à verser un sursalaire en fonction de l'efficacité. L'intérêt de telles mesures est de s'autofinancer, voire de générer un gain non-négligeable. Actuellement, les salaires au rendement tendent à se raréfier et les nouveaux systèmes mis en place se caractérisent en général par:

- * leur caractère collectif: groupes homogènes de travail de 7 à 12 personnes,

leur double assise: quantité et qualité, celles-ci sont mesurées par rapport à un objectif d'amélioration fixé à partir de standards déterminés par les services techniques,

(...)

la non-suppression, pour le calcul des résultats, des périodes d'anomalies (par exemple: pannes de machine, rupture d'approvisionnement)"⁽¹⁶⁾

Le but est de rendre chaque ouvrier, respectivement chaque cadre, responsable de l'efficacité globale, tout en lui donnant les moyens directs ou indirects d'agir sur les anomalies de production. Ces mesures ont en général un impact supérieur à celui induit par les quelques points de sursalaire versés au titre de l'intéressement tel qu'il est couramment pratiqué.

b) La mobilisation de l'intelligence

Cette mobilisation, pour aboutir, doit reposer sur un certain nombre de principes; bien que souvent galvaudés, ils n'en demeurent pas moins fondamentaux pour le succès de ces nouvelles formes de motivation.

Le gain de l'une des parties (les ouvriers) n'est jamais égal à la perte de l'autre (les patrons); un projet fondé sur la transparence est favorable à toutes les parties prenantes car la quantité de pouvoir disponible n'est pas gérée.

L'homme dans l'entreprise n'est pas bidimensionnel se limitant aux facteurs techniques et aux aspects humains (des

mains et un coeur); il est tridimensionnel car il agit en fonction d'objectifs (un esprit).

Le succès de toute action nécessite impérativement l'implication totale de tous les niveaux hiérarchiques, de la base à la direction.

Les méthodes fondées sur la qualité

Ce sont les plus courantes. Ayant trouvé leur apogée dans les discours du management vers 1985, leur utilisation dans les entreprises s'est répandue depuis lors.

Les cercles de qualité, à la fois technique de motivation, de valorisation des compétences et d'implication des travailleurs en constitue la principale manifestation. Le cercle de qualité (ci-après CQ) peut schématiquement être représenté à l'intersection de 3 volontés.

"

A. Diffusion d'une nouvelle culture

B. Développement de la ressource humaine

C. Maîtrise totale de la qualité⁽¹⁷⁾

Diffusion d'une nouvelle culture:

Ce premier axe est en fait plus une conséquence qu'une réelle volonté. Cette nouvelle culture, soit la participation des niveaux les plus bas à certaines décisions et la répartition du pouvoir qui en résulte, n'est en général pas un objectif des CQ

Développement de la Ressource humaine:

Il s'agit là de l'objectif central des CQ, même s'il nous semble plus correct de parler de développement et de valorisation des ressources humaines.

Maîtrise totale de la qualité:

Bien qu'étant initialement le prétexte fourni lors de l'intégration des CQ, ce troisième axe s'avère relativement marginal, les apports des cercles restant souvent limités.

Les cercles de qualité sont un outil de motivation et d'accroissement de la performance pour autant que l'implication de la direction soit totale et sincère. Motivation par la possibilité donnée à chacun d'exprimer son

opinion, voire d'influencer visiblement son environnement de travail. Accroissement de la performance par une utilisation plus rationnelle et systématique du potentiel humain de l'organisation. L'atout des cercles de qualité réside dans le fait que l'exploitation des RH n'est pas un processus préjudiciable à ceux qui en font l'objet; ces derniers pourront mieux tirer avantage des potentialités de réalisation de soi qu'offre l'entreprise.

En résumé, les cercles de qualité peuvent servir la stratégie de l'entreprise, plus en réunissant les collaborateurs autour d'un projet commun, la qualité, que par les gains objectifs qu'ils peuvent engendrer. Les thèses développées par J-P. Ghelfi⁽¹⁸⁾ constituent une bonne synthèse de notre conception des CQ:

- 1) La vogue des cercles de qualité répond à une préoccupation managériale d'améliorer le fonctionnement des systèmes complexes que sont devenues les grandes entreprises industrielles et commerciales.
- 2) Les cercles de qualité ne sont qu'une mode qui s'inscrit dans la tradition psycho-sociologique occidentale qui a pour objectif d'augmenter la motivation et le rendement des salariés.

Les CQ sont la forme la plus complexe des méthodes fondées sur la qualité. Sans aller aussi loin dans la mise en place de structures, on peut rencontrer divers modes de réunion des personnels dans le but de promouvoir la qualité. C'est ainsi que l'on parlera de chasse à l'entreprise fantôme, de recherche des 5 zéros⁽¹⁹⁾, de qualité totale, avec toujours cette volonté de fédération autour d'un projet partagé.

Cette notion d'objectif commun amène logiquement à envisager d'autres méthodes de motivation.

- (1) **Jalbert F.**, Politique de l'emploi et stratégie de l'entreprise, Revue Française de Gestion, Mars-Avril 1983
- (2) **idem**
- (3) Pour une présentation d'indicateurs en matière de GRH, voir **H. Mahé de Boislandelle**, La GRH dans les PME, Economica, Paris, 1988
- (4) **Alpander G.**, Pour une stratégie des ressources humaines, Chotard, Paris, 1986
- (5) **Gouillart J.**, Stratégie pour une entreprise compétitive, Economica, Paris, 1989
- (6) **Duchamp J-M.**, Redéployez vos ressources humaines, Harvard-L'Expansion, Hiver 1977-78
- (7) **idem**
- (8) **Porter M.**, L'avantage concurrentiel, Interéditions, Paris, 1986, p.479
- (9) **Alpander G.**, Pour une stratégie des ressources humaines, Chotard, Paris, 1989, p.121ss
- (10) Pour un exemple concret d'application de ces mesures voir **Porret Pierre**, Productivité et aménagement du temps de travail, Editions d'Organisation, Paris, 1983, p.55ss
- (11) **Babbage Charles**, Traité sur l'économie des machines et des manufactures, traduit par E. Biol, H. Dumont Editeur, Bruxelles, 1834, p.390
- (12) **Susman Gerald I.**, **Watson Richard E.**, Ressources humaines et nouvelles machines, Harvard-L'Exp., Hiver 1987-88, p.67
- (13) **Paris F.**, Missions stratégiques de l'équipe dirigeante, Dunod, 1980, p.84
- (14) **Mahé de Boislandelle H.**, Gestion des ressources humaines dans les PME, Economica Gestion, Paris, 1989, p.108
- (15) **Mondway R.T.**, Equity Theory Predictions of Behavior, in Organizations, cité par Alpander G., op cit, p.56

- (16) **Robin R.**, De nouvelles approches pour la motivation du personnel, Banques et management, mars 1985
- (17) **Robin R.**, Schéma proposé lors du colloque Stratégie des Ressources Humaines / Cercles de qualité, les 14 et 15 sept. 1987 à Neuchâtel.
- (18) **Gheffi J-P.**, Thèses développées lors du colloque Stratégie des Ressources Humaines / Cercles de qualité, les 14 et 15 sept. 1987 à Neuchâtel.
- (19) Zéro défaut, zéro délai, zéro panne, zéro stock, zéro papier

7. LES STRATEGIES CONCURRENTIELLES

La qualité d'une stratégie concurrentielle repose principalement sur la capacité des décideurs à mener une réflexion à plusieurs niveaux. Le grand stratège devra être à même de raisonner "à trois dimensions". Il devra pouvoir intégrer:

- un raisonnement dans le temps. D'une part, parce que le timing des actions sera le critère déterminant de leur succès, d'autre part, parce que l'effet de la plupart des décisions ne pourra se mesurer qu'à moyen ou long terme,
- un raisonnement économique, car chaque secteur obéit à des lois générales et des principes qui lui sont propres. Le stratège devra être capable de les maîtriser pour mesurer l'impact des ses décisions.
- un raisonnement de joueur. Le champ concurrentiel est un vaste échiquier où il est aussi important d'anticiper les réactions des adversaires que de prendre des options judicieuses.

Cette troisième dimension de la décision fait que la stratégie ne peut être une science exacte. "La stratégie est relative. Une stratégie n'est ni bonne, ni mauvaise, elle est seulement meilleure ou pire que celle des concurrents".⁽¹⁾

La vision de la stratégie développée dans ce chapitre place les concurrents au centre du processus décisionnel devant mener à la fixation des objectifs. Le concurrent est à la fois point de référence, mesure de son propre succès et adversaire qu'il s'agit de surpasser. Dans cette optique, la stratégie concurrentielle peut se définir comme l'ensemble des mesures prises pour maximiser le profit de la firme sur des marchés où règne un système proche de la libre concurrence.

Cette maximisation de la performance en termes financiers ou de croissance est fonction de 2 éléments:

- 1) L'attrait du secteur
- 2) La connaissance des règles de succès propres au secteur

L'attractivité des secteurs d'activité varie fortement et la performance d'une entreprise sera d'autant plus élevée que les profits potentiels sont grands. A contrario, cela ne signifie toutefois pas qu'une entreprise évoluant dans un secteur peu attractif soit vouée à l'échec. Dans les deux cas, le

La description des types d'environnements n'est qu'une petite partie de l'apport de Porter qui consiste en une théorie complète de l'analyse concurrentielle. Le professeur de Harvard propose une vision renouvelée et élargie de la concurrence en montrant le rôle des partenaires amont et aval de l'entreprise, fournisseurs et clients, en intégrant l'ensemble des paramètres qui déterminent les rapports de force entre entreprises du même secteur.

7.1 LES STRATEGIES DE BASE

Là où le BCG prônait systématiquement une stratégie de réduction des coûts, Porter montre qu'il y a plusieurs stratégies gagnantes possibles selon le contexte concurrentiel. "Une firme capable de s'assurer une bonne position relative peut donc obtenir des taux de rendement élevés, même si la structure du secteur est défavorable et si, par voie de conséquence, la rentabilité moyenne du secteur est modeste".⁽³⁾ Pour cela, l'entreprise doit pouvoir détenir au moins un élément qui lui assure une supériorité. Si les forces et les faiblesses que l'entreprise peut avoir face à ses concurrents sont multiples, il n'existe que deux types d'avantages concurrentiels:

- a) Des coûts inférieurs
- b) Une différenciation

La combinaison du type d'avantage concurrentiel avec le champ d'activité dans lequel la firme cherche à le développer permet de définir trois stratégies de base:

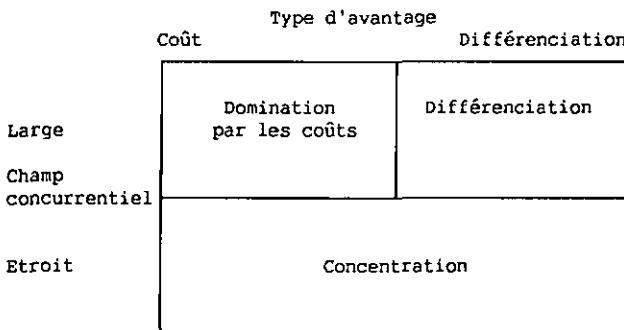


Schéma 7.3
Les stratégies de base

Il est important de s'arrêter un peu plus en détail sur les spécificités de chacune de ces stratégies car ce sont elles qui vont déterminer la manière dont les ressources humaines vont contribuer à l'établissement d'avantages concurrentiels durables.

a) La domination par les coûts

C'est, conceptuellement du moins, la stratégie la plus claire. La firme sert une cible large englobant de nombreux segments connexes.

L'accession à une domination par les coûts peut se faire par diverses voies: économies d'échelles, technologie exclusive, accès privilégiés à la matière première ou à d'autres facteurs de production, etc...

Le recours à une stratégie de réduction des coûts ne permet pas de négliger toute différenciation, car les consommateurs se détourneraient rapidement d'un produit dont les caractéristiques ne seraient pas comparables aux autres, ou tout au moins acceptables. La domination par les coûts permettra des résultats supérieurs à la moyenne si l'entreprise peut imposer des prix égaux ou de peu inférieurs aux prix généralement pratiqués dans le secteur.

b) La différenciation

La stratégie de différenciation consiste à se distinguer de ses concurrents en mettant l'accent sur des caractéristiques des produits particulièrement recherchées par les consommateurs. Le fait de se singulariser de cette façon rend la substituabilité plus difficile et augmente de ce fait la fidélité des clients. Ceux-ci seront disposés à payer un surprix pour disposer des produits qui les satisfont mieux que les autres.

L'entreprise qui se différencie devra, pour avoir une rentabilité supérieure à la moyenne du secteur, atteindre un coût égal ou très proche du coût de ses concurrents non-différenciés.

c) La concentration

La vision qu'implique cette stratégie est assez éloignée des deux autres car elle requiert le choix d'une cible concurrentielle étroite. L'entreprise sélectionne un segment et y applique une stratégie visant à la satisfaire à l'exclusion de tous les autres.

Elle cherche à y obtenir un avantage qu'elle ne pourrait concrétiser dans l'ensemble du secteur.

La nature du segment retenu peut nécessiter de baser sa stratégie soit sur un coût inférieur soit sur une différenciation de ses produits.

Quelle que soit la stratégie retenue, elle repose dans tous les cas sur l'existence d'un avantage concurrentiel dont il s'agira d'interdire le plus longtemps possible l'accès aux concurrents.

7.2 L'AVANTAGE CONCURRENTIEL

Il est à la base du succès de toute entreprise, quel que soit l'environnement dans lequel elle évolue. Pourtant, c'est l'usage qui en est fait qui concrétisera une performance supérieure à la moyenne du secteur. L'avantage concurrentiel ne sera donc un instrument de performance que lorsqu'il sera intégré dans une stratégie cohérente. La recherche d'avantages concurrentiels passe par l'identification des facteurs-clés de succès dans le domaine d'activité concerné. Ces facteurs peuvent être généralisés et résumés en cinq catégories.

- 1) La position sur le marché
- 2) La position en terme de coûts
- 3) L'image et l'implantation commerciale
- 4) Les compétences techniques et la maîtrise technologique
- 5) La rentabilité et la puissance financière

Ces critères ont un poids différents selon le type d'activités et ils évoluent en fonction de la maturité du secteur.

"

Phase	Démarrage	Expansion	Maturité	Déclin
Facteurs-clé de succès dominants	Technologie	Implantation commerciale	Productivité	Coûts

Tableau 7.1
Facteurs-clés de succès dominants et maturité sectorielle⁽⁴⁾

L'exploitation d'un avantage concurrentiel potentiel et sa transformation en atout stratégique est donc fonction de la précision avec laquelle les facteurs-clés de succès auront été identifiés.

7.2.1 La chaîne de valeur

L'avantage concurrentiel "total" n'est pas concevable dans une entreprise; dans tous les cas il sera localisé dans une ou plusieurs activités particulières. Il n'y a pas de firme globalement meilleure que les autres, il n'y a que des activités ou des fonctions qui contribuent à une domination en terme de coût ou de différenciation. Tout avantage concurrentiel peut être classifié dans une des 5 catégories de facteurs-clés de succès. L'apport de Porter a été de formaliser le concept de localisation de l'avantage concurrentiel; pour ce faire, il a considéré l'entreprise comme un ensemble d'activités successives ou parallèles qui constituent une chaîne de création de valeur.

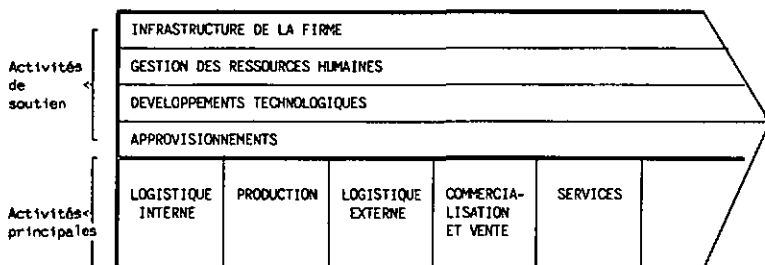


Schéma 7.4
La chaîne de valeur-type selon Porter⁽⁵⁾

Cette chaîne de valeur-type ne constitue qu'un exemple de structure possible. Chaque entreprise est caractérisée par sa propre chaîne de valeur; ce sont dans ces spécificités que la firme trouve la source de ses avantages concurrentiels.

La chaîne de valeur est un concept qu'il convient d'appliquer par domaine d'activité stratégique (DAS), il faut toutefois être conscient des interconnexions entre chaînes internes (autres DAS) ou externes (amont, fournisseurs; aval, clients). Deux types d'activités constituent la chaîne de valeur: les activités principales et les activités de soutien; les premières sont en relation directe avec le produit, les autres viennent appuyer les activités créatrices de valeur en leur fournissant les ressources matérielles et humaines et en assurant divers services ou prestations au profit de l'ensemble de l'organisation.

"Les activités créatrices de valeur sont donc les éléments de base de l'avantage concurrentiel. La façon dont chaque activité est exercée et les mécanismes économiques qui la sous-tendent déterminent si la firme a des coûts élevés ou faibles par rapport à ses concurrents. La façon dont chaque activité est exercée déterminera aussi la contribution qu'elle apporte aux besoins des clients et, par conséquent, à la différenciation. Une comparaison des chaînes de valeur des concurrents dévoile les différences qui feront l'avantage concurrentiel"⁽⁶⁾

Cette conception de la contribution des diverses fonctions à la création d'un avantage concurrentiel nous permet d'étayer notre conviction selon laquelle les ressources humaines peuvent devenir l'un des déterminants de la performance. Nous tenterons dans un prochain chapitre de mieux comprendre de quelle façon une firme peut prendre un ascendant sur ses concurrents et le maintenir grâce à ses ressources humaines. Auparavant, nous nous arrêterons sur la forme que peuvent prendre des atouts fondés sur les autres variables stratégiques de base, tout en étant conscient que la plupart des avantages concurrentiels sont issus de la combinaison de plusieurs variables.

7.2.2 L'avantage concurrentiel financier

Il est à distinguer de l'avantage concurrentiel en terme des coûts dont il n'est que l'un des aspects. L'analyse en terme d'avantage concurrentiel financier repose sur l'étude des modalités d'accès aux capitaux et du financement de l'entreprise. La firme qui dispose pour quelque raison que ce soit de moyens de financement meilleurs marché que ses concurrents disposera d'un potentiel de performance net supérieur. Il en va de même de la firme qui sait pouvoir disposer rapidement des ressources nécessaires pour réaliser un projet ou riposter à une attaque des concurrents.

On peut rechercher les bases de cet avantage concurrentiel dans deux formes de financement, les capitaux propres et les capitaux étrangers. L'entreprise d'actionnaires a une propension plus forte à recourir au premier, alors que les seconds sont plus une caractéristique des entreprises de managers. Les conditions d'octroi de capital frais à une entreprise sont différentes selon qu'elle ne recourt qu'aux fonds propres (augmentation de capital et autofinancement) ou qu'elle s'appuie sur le système bancaire. Si dans les deux cas, la performance actuelle peut jouer un rôle important, l'entreprise d'actionnaires est également dépendante de la capacité financière de ses propriétaires.

En résumé, le financement est une variable à analyser de manière similaire à toute autre ressource et le financement est un acte d'approvisionnement dont les spécificités font qu'il requiert une gestion propre.

7.2.3 L'avantage concurrentiel technologique

La technologie par son omniprésence dans l'ensemble des fonctions de l'entreprise est une base d'avantages concurrentiels certaine. D'une part, elle influence les coûts et leur structure, d'autre part, elle constitue une source de différenciation.

L'innovation technologique est l'une des causes majeures de l'effet d'expérience et de ce fait l'un des moteurs de la réduction des coûts, avantageant ainsi les entreprises de grande taille. A l'opposé, elle est aussi le moyen de contourner un volume de production cumulée et de pallier les inconvénients d'une taille réduite favorisant ainsi des concurrents plus petits mais plus innovateurs. Le choix délibéré de rechercher une avance ou un retard technologique joue un rôle tant sur les coûts que sur la différenciation.

	AVANCE TECHNOLOGIQUE	RETARD TECHNOLOGIQUE DELIBERE
Avantages par les coûts	<p>Initier la conception du produit la moins coûteuse</p> <p>Etre la première firme à descendre la courbe d'apprentissage</p> <p>Découvrir des façons peu coûteuses d'exercer activités créatrices de valeur</p>	<p>Réduire les coûts du produit ou des activités créatrices de valeur en tirant profit de l'expérience de ceux qui ont pris de l'avance</p> <p>Imiter pour éviter les coûts de R&D</p>
Différenciation	<p>Etre le premier à introduire un produit unique en son genre qui accroît la valeur créée pour le client</p> <p>Innover dans d'autres activités pour accroître la valeur créée pour le client</p>	<p>Adapter le produit ou le système de livraison pour le rapprocher des besoins du clients en tirant profit de l'expérience de ceux qui ont pris de l'avance</p>

Tableau 7.2
L'avance technologique et l'avantage concurrentiel⁽⁷⁾

La décision de l'attitude à adopter face à une innovation technologique dépend principalement de 3 facteurs:

- la durabilité de l'avantage technologique,
- les avantages réservés au précurseur,
- les inconvénients supportés par le précurseur.

Une gestion attentive de la variable technologique longtemps considérée comme marginale peut devenir le fondement d'avantages concurrentiels déterminants. A contrario, les entreprises ayant négligé le rôle possible de la technologie ont souvent connu des difficultés majeures, voire ont disparu du secteur.

7.3 L'AVANTAGE CONCURRENTIEL FONDE SUR LES RESSOURCES HUMAINES

Il ressort entre autre du chapitre précédent que tout avantage concurrentiel a une nature plus ou moins mixte. Les cas où il est possible de le définir comme exclusivement financier ou technologique sont rares. Dans la grande majorité des cas, outre un caractère dominant, de nombreuses autres facettes contribueront à l'avantage de la firme. Il en va de même pour les avantages où interviennent les ressources humaines; en outre, ceux où l'homme est l'élément central sont peu nombreux. Nous avons donc retenu dans ce chapitre toute forme d'ascendant, basé sur les ressources humaines, que peut prendre une firme sur ses concurrents. Le rôle des individus pourra parfois sembler annexe, il n'en demeurera pas moins indispensable à l'exploitation de l'avantage.

Notre intérêt se portera donc sur les caractéristiques propres aux ressources humaines ou à leur gestion qui permettront à la firme de disposer de compétences distinctives ou de coûts inférieurs. Cela implique que même si l'aspect humain est mineur, c'est le mécanisme de son intervention qui sera analysé, de même que son apport à la constitution de l'avantage concurrentiel. Dans une deuxième étape, nous nous interrogerons sur les principes de gestion visant à verrouiller ces avantages afin de permettre à la firme de conserver son avance.

Rechercher une énumération exhaustive des avantages fondés sur les ressources humaines n'est pas réaliste, car les caractéristiques propres à chaque entreprise et à chaque secteur permettent d'imaginer des combinaisons infinies d'éléments susceptibles d'asseoir un leadership. Il est néanmoins possible d'établir une classification initiale sommaire. Elle devra servir, outre de schéma de réflexion, à analyser les principes d'établissement et de perpétuation de l'avantage concurrentiel. En ce qui concerne les ressources humaines, on peut retenir les types d'avantages suivants:

- a) fondés sur les coûts
- b) fondés sur les compétences

Ceux-ci peuvent à leur tour être décomposés en avantages structurels et fonctionnels. Les premiers seront inhérents à l'organisation de l'entreprise

et, même si leurs fondements ne doivent pas être considérés comme immuables, ils constitueront une donnée lors des réflexions devant conduire à la définition des objectifs stratégiques. Tel est principalement le cas des différents avantages issus de la localisation. Les seconds, seront issus d'une volonté des dirigeants traduite par des actions d'entreprise au sens de Sallenave⁽⁸⁾; ils doivent être acquis. On classera dans cette catégorie les surprofits tirés de compétences spécifiques, par exemple. Dans tous les cas, il est faux, voire suicidaire de considérer un avantage concurrentiel comme permanent; sa pérennité peut varier selon sa nature. Même les gains tirés d'une localisation particulièrement favorable ne sont pas forcément garants de profits durables; ils peuvent être fondamentalement remis en cause par des changements politiques ou des mutations technologiques. L'évolution du goût des consommateurs est aussi un facteur de disparition d'avantages concurrentiels fonctionnels ou structurels.

Sur la base de cette ébauche de typologie, il est possible de rechercher les principes de constitution et de verrouillage des avantages concurrentiels.

7.3.1. Les avantages en terme de coûts

La conjonction des ressources humaines avec la notion de coûts conduit logiquement à se pencher sur les avantages pouvant être issus de charges de personnel inférieures. Afin de voir dans quelle mesure et à quelles conditions ce type d'avantages peut être source de performances supérieures, il est nécessaire de se pencher sur la décomposition des coûts de l'entreprise et en particulier sur le rôle des charges de personnel.

La structure des coûts de personnel

L'importance du facteur humain dans une entreprise est très variable. Elle est principalement fonction du secteur d'activité, l'effectif nécessaire à la réalisation d'un chiffre d'affaires similaire dans la chimie, l'industrie alimentaire ou les machines sont sans commune mesure. On en veut pour preuve les chiffres tirés de notre échantillon d'entreprises romandes (Tableau 7.3.1) et ceux issus du classement des 100 premières entreprises mondiales⁽⁹⁾ (Tableau 7.3.2)

Dans ce second classement, on peut citer le cas de Philips et Chevron qui, avec un chiffre d'affaires identique (156,1) occupent respectivement 336'000 et 51'000 personnes. Le rôle stratégique des dépenses de personnel différera fortement même si dans les 2 cas les entreprises sont capables de fonder un avantage sur cette variable.

Secteur	CA par personne
Machines	131
Métallurgie	199
Chimie	224
Energie	298
Alimentation	444

Tableau 7.3.1
Chiffre d'affaires par employé dans les entreprises de l'échantillon (par secteur)

Rang	Entreprise	Secteur	Pays	CA par employé
1	General Motors	Automobile	USA	187
2	Royal Dutch Shell	Pétrole	NL/GB	863
3	Exxon	Pétrole	USA	1150
4	Ford	Automobile	USA	307
5	IBM	Informatique	USA	209

Tableau 7.3.2
Chiffre d'affaires par employé dans les 5 plus grandes entreprises mondiales

Au-delà de ces différences intersectorielles, les écarts entre entreprises d'un même secteur peuvent également être très marquées. Une analyse sommaire de la structure des coûts de deux entreprises du secteur automobiles permet de les mettre en évidence.

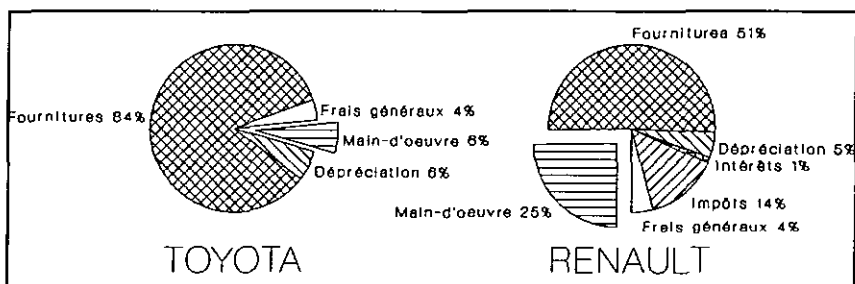


Schéma 7.5
Structure des coûts de 2 constructeurs automobiles⁽¹⁰⁾

La structure des coûts, et notamment la répartition entre frais fixes et frais variables, affecte le taux de profit de l'entreprise. Dans l'exemple ci-dessus, on se rend compte que dans un même secteur, 2 firmes peuvent opérer avec des parts de frais de personnel pouvant aller de 1 à 6. Cette différence est aisément explicable: Toyota acquiert à l'extérieur (le plus souvent dans des filiales) la plupart de ses fournitures alors que Renault est plus un fabricant qu'un "assembleur". Il résulte de cette disparité une sensibilité différente à la conjoncture. L'entreprise intégrée à forte intensité capitalistique, en l'occurrence Renault, a un point mort plus élevé. Cette structure de coûts lui assure une forte progression de ses profits en période de haute conjoncture lorsqu'elle opère au-delà de son point mort, par contre en période de récession le risque de l'entreprise est multiplié. La structure des coûts peut donc constituer un avantage concurrentiel selon la phase conjoncturelle traversée, cet avantage est toutefois impossible à verrouiller. La flexibilité supérieure de l'entreprise ayant l'intensité capitalistique la plus faible ne constitue pas un atout en soi, ce n'est que face à une situation requérant des adaptations fréquentes dues notamment à des mutations technologiques rapides qu'elle pourra se révéler déterminante.

Le salaire

A effectif équivalent, le coût d'acquisition du travail peut constituer une source de disparité concurrentielle non négligeable. Cet avantage potentiel a été exploité par de nombreuses entreprises; cela s'est traduit par des processus de délocalisation de nombreuses activités en direction des pays à faible coût de main-d'oeuvre. La création d'unités de production dans des régions où les salaires sont bas n'est pas à la portée de toutes les firmes. L'évaluation des gains des coûts salariaux dans le prix des produits doit faire l'objet d'une étude minutieuse. En effet, la décision de rechercher un avantage concurrentiel par le recours à une main-d'oeuvre bon marché n'est pas ouverte à tous les secteurs d'activités. Sans entrer dans le détail de l'évaluation d'une décision d'internationalisation de la production, il est indispensable de chiffrer précisément les coûts additionnels résultant du transport, de la formation, d'une productivité pouvant être inférieure, d'un risque politique et financier accru, etc...

Selon une étude de Michalet⁽¹¹⁾, les bas salaires ne constituent que 15% des motivations à la multinationalisation, loin derrière la suppression des entraves douanières (41%) ou la diminution des risques (35%). Cette étude, auprès de multinationales françaises, englobe des entreprises de tous secteurs. Il est dès lors évident que la première multinationale française, la Compagnie française des pétroles ne recherchera pas dans la délocalisation de ses activités une baisse de ses frais salariaux. L'effet enregistré sera même vraisemblablement inverse.

Ville	Salaire brut à l'heure	Salaire net à l'heure	Déductions
Zurich	31.7	26.4	20.0%
Genève	30.0	24.5	22.8%
New York	23.4	17.9	30.3%
Tokyo	20.7	17.7	16.6%
Sao Paulo	2.5	2.1	20.6%
Manille	1.0	1.0	6.6%
Singapour	5.2	4.1	26.7%
Lagos	0.8	0.8	6.5%

Tableau 7.4
Disparités salariales

Note: Les salaires horaires nets et bruts en francs suisses sont calculés sur la base de la rémunération effective de douze professions. Il a été tenu compte du temps de travail, des jours fériés et des vacances. Ce salaire moyen est pondéré selon la représentativité des professions. Les déductions incluent les impôts et cotisations sociales (en % du salaire brut).

La création d'un avantage concurrentiel basé sur l'exploitation d'une main-d'oeuvre bon marché est en réalité principalement réservée à des secteurs où le personnel est nombreux à effectuer des tâches peu ou pas qualifiées. A l'opposé de la tendance enregistrée dans plusieurs pays occidentaux qui tend à remplacer de la main-d'oeuvre par du capital (automation), la délocalisation des activités vers des pays nouvellement industrialisés ou en voie de développement permet de mettre en place des processus de production "labor intensive" à forte part de frais variables.

Une identification claire des segments d'activités de l'entreprise et de leurs facteurs clés de succès doit constituer la base de toute velléité de production dans des régions à bas salaires. Il est évident que si l'entreprise fonde son succès sur une stratégie de différenciation, l'impact d'une production en Extrême-Orient ou en Amérique Latine devra être soigneusement évalué tant sur le plan de la qualité objective du produit que sur celui de l'image perçue par le client. Par contre, une stratégie fondée sur une domination par les coûts pourra tirer profit d'une production à l'étranger pour autant que les caractéristiques du produit restent conformes à l'offre moyenne des concurrents.

En résumé des coûts salariaux inférieurs peuvent constituer un avantage concurrentiel structurel plutôt que fonctionnel. Il faut entendre par là qu'une main-d'œuvre bon marché sera un atout principalement pour les firmes originaires du pays qui bénéficient d'une meilleure connaissance culturelle et sociale des individus. Ainsi, une succursale de Renault en Corée du Sud ne retirera-t-elle pas les mêmes avantages de sa localisation que ne le fait Hyundai ou Daewoo par exemple, du moins pour ce qui est de la production.

La courbe d'expérience et d'apprentissage

En matière de ressources humaines, l'obtention d'un avantage concurrentiel peut reposer principalement sur 2 axes:

- a) L'acquisition de travail meilleur marché (à valeur productive égale)
- b) La mise en oeuvre plus efficace de ressources acquises à un prix sensiblement égal à celui des concurrents

Dans le premier cas, les perspectives macro-économiques et les choix de localisations futures permettent d'élaborer des prévisions relativement fiables. L'évolution du prix de revient en fonction des modifications des quantités produites, de la dextérité du personnel et de l'efficacité de l'organisation est plus difficilement planifiable. Des observations faites dès le début du siècle dans l'aéronautique, puis plus récemment leur formalisation par le Boston Consulting Group ont mis en évidence l'existence d'un rapport entre la quantité fabriquée et le coût d'un produit. Le concept de courbe d'expérience est aujourd'hui largement répandu, si ce n'est par son utilisation, du moins par sa notoriété.

Outre son rôle d'instrument de prévision des coûts, la courbe d'expérience est susceptible de faire l'objet d'une gestion propre destinée à accentuer la baisse du prix de revient. Afin de comprendre comment de tels gains peuvent être réalisés, il est nécessaire de rappeler le principe général du concept et d'en décomposer le fonctionnement.

Définition

" Le coût unitaire de la valeur ajoutée d'un produit homogène, mesuré en unités monétaires constantes, diminue d'un pourcentage constant à chaque doublement de l'expérience"⁽¹²⁾

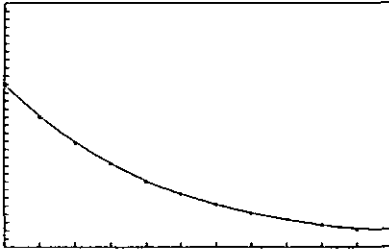
Remarques:

- 1) Le coût de la valeur ajoutée correspond au prix de revient diminué du coût des intrants, par opposition à la valeur ajoutée qui résulte du coût des intrants retranché du prix de vente

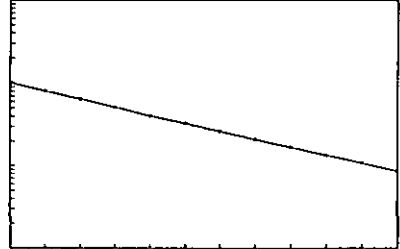
Schématiquement, la courbe d'expérience peut être représentée soit en échelle arithmétique (a), soit pour des raisons de simplification graphique en échelle semi-logarithmique (b).

Coût unitaire

Coût unitaire



Production cumulée



Production cumulée

a) Echelle arithmétique

b) Echelle semi-logarithmique

Schéma 7.6

Représentations de la courbe d'expérience

Pour concrétiser ces gains potentiels, 2 notions sont importantes. D'une part, la courbe d'expérience est un phénomène généralisé dans toutes les fonctions de l'entreprise; tous les stades de la chaîne de valeur sont soumis à ces règles. Contrairement à une croyance relativement répandue, la fonction de production n'est pas la seule à tirer un bénéfice de ce concept, les approvisionnements, la vente, le marketing, la gestion du personnel, par exemple, sont également soumis au même principe. D'autre part, l'effet de la courbe d'expérience est dû à un ensemble de phénomènes qui concourent à la baisse du coût de la valeur ajoutée:

- a) **L'apprentissage.** C'est un facteur important sur lequel nous reviendrons, car les gains issus de l'apprentissage sont intégralement imputables aux ressources humaines. La répétition d'une tâche développe chez celui qui l'accomplit des capacités qui lui permettent de travailler plus efficacement. On peut assimiler ces capacités nouvelles à l'acquisition d'un tour de main ou d'un know-how spécifique.
- b) **Les économies d'échelle.** L'accroissement des quantités produites, non plus terme cumulés, mais par unité de temps, entraîne une baisse du coût unitaire.
- c) **L'apport de l'innovation.** On regroupe sous ce terme deux catégories de facteurs dont les effets sont analogues: 1) L'amélioration des produits et processus, 2) Les méthodes et systèmes de rationalisation

- d) **Le réglage organisationnel.** Il recouvre 2 niveaux; la spécialisation et la redistribution du travail directement relatif au produit, un ajustement diffus de l'ensemble de la firme et des systèmes formels et informels à la réalisation de tâches productives.

La compréhension du phénomène total passe par l'analyse de ces différents effets à chaque stade de la chaîne de valeur. Le fait que certaines courbes d'expérience, notamment celles relatives à des activités de soutien ne dépendent pas d'un seul produit rend cette analyse particulièrement complexe. La recherche des synergies entre produits est donc fondamentale et l'analyse de la chaîne de valeur des divers produits sera d'une grande utilité. Brièvement, on peut dire que:

De manière générale, la courbe d'apprentissage se retrouve partout dans les tâches requérant un fort taux de main-d'œuvre; en production, par exemple, ce sont les tâches de montage qui bénéficieront le plus de ses effets. L'apprentissage traduit la capacité d'un individu à effectuer une opération en un temps sans cesse décroissant au fur et à mesure qu'il y acquiert de l'expérience. "Cette réduction du temps de fabrication ou de montage n'est du reste pas limitée à l'opérateur lui-même, mais s'étend à l'ensemble du processus industriel de fabrication. En particulier, les travaux de l'engineering de fabrication et des services méthodes participent à ce mécanisme d'apprentissage, lorsqu'il existe".⁽¹³⁾

L'exploitation de l'effet d'apprentissage comme atout concurrentiel

Dans le cadre d'une stratégie de domination par les coûts, la gestion de l'effet d'apprentissage peut se révéler un facteur déterminant. Il est erroné de croire que l'apprentissage va se diffuser spontanément dans l'organisation. Si l'on souhaite en tirer le meilleur parti, il est nécessaire de mettre en place une structure de dépistage systématique de l'apprentissage. Il faut distinguer 2 types de gains possibles:

- 1) La dextérité supérieure issue de la répétition d'une tâche identique ou analogue. L'entreprise souhaitant exploiter cette source de réduction devra veiller à conserver le plus possible des ensembles de tâches homogènes. Poussé à l'extrême, ce raisonnement renvoie à un taylorisme exacerbé, où chaque fonction est réduite à une tâche élémentaire pour laquelle l'opérateur acquerra une dextérité croissante. Cette parcellisation des tâches va partiellement à l'encontre du second volet de ce type de gain, la fidélité des employés. En effet, la quantité cumulée produite est également fonction de l'ancienneté, soit du nombre d'années pendant lequel un individu a accompli la tâche. Il est donc nécessaire d'avoir des tâches suffisamment élémentaires pour permettre une accumulation d'expérience relativement rapide, mais suffisamment variée pour assurer une motivation de l'individu.

- 2) Les tours de main et les améliorations devant permettre une réalisation plus efficace de la tâche. L'accomplissement de tâches variées, mais ayant des similitudes entre elles, rend possible le transferts de savoir-faire spécifiques à d'autres travaux. Certains de ces aménagements opérationnels permettent de dégager des gains susceptibles d'influencer significativement le coût des produits.

Si le premier type de gains ne se prête guère à être diffusé car il est inhérent à l'individu, le second doit être soigneusement observé et transmis à d'autres unités accomplissant des tâches analogues.

Une gestion rigoureuse de l'apprentissage doit se fonder sur plusieurs axes:

- 1) La définition des tâches
- 2) Le recrutement et la sélection
- 3) La motivation
- 4) L'identification systématique des sources de gains au niveau des processus

L'entreprise capable de contrôler l'évolution de l'apprentissage dans son processus de production et de le diffuser dans l'ensemble de l'organisation s'assure un avantage de coûts non-négligeable. Afin d'en conserver le bénéfice exclusif, elle doit tenter de minimiser sa transmission aux concurrents. Il s'agit donc de limiter toute publication interne ou externe sur les processus de production relatifs à chaque poste, retenir autant que possible les individus stratégiques, prévoir des clauses restrictives de non-divulgaration dans les contrats de travail. A l'inverse, la firme doit s'efforcer, lors de l'engagement de collaborateurs destinés aux unités où un tel avantage est recherché, d'exploiter l'apprentissage acquis par les concurrents. On engagera donc, en priorité, une personne ayant accompli une tâche similaire dans une entreprise concurrente. Outre le gain résultant de l'apprentissage accumulé par l'individu, ce dernier fera bénéficier l'entreprise des tours de main et, éventuellement, des principes d'organisation en vigueur chez son ancien employeur.

Dans une stratégie de domination par les coûts fondée, notamment, sur l'apprentissage, il est indispensable de rechercher de façon systématique les synergies potentielles existant entre les différentes activités de la firme. La réunion physique ou le resserrement des collaborations inter-unités est susceptible de dégager des gains importants.

L'analyse des synergies se fonde sur une description détaillée des chaînes de valeur des divers produits à chacun de leur stade. Il est en effet coupable de négliger les gains pouvant résulter de partages d'apprentissage au niveau de la distribution, de la recherche ou des techniques d'achat.

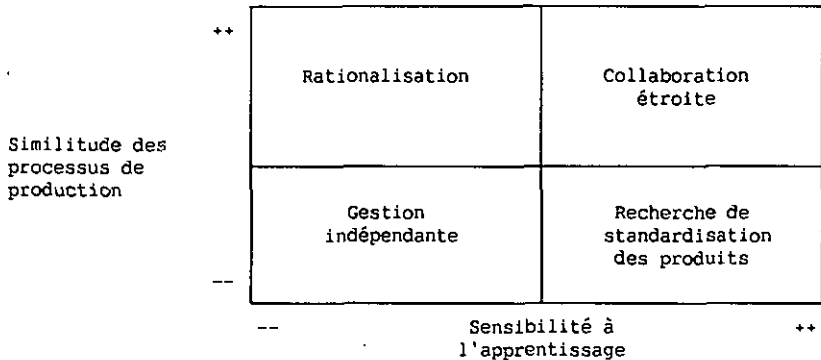


Schéma 7.7
L'exploitation de l'apprentissage

Les limites de l'apprentissage

Si en théorie la baisse des coûts n'a pas de limite, il n'en va pas de même en pratique, notamment en raison des conséquences d'une telle stratégie. Le préalable à toute recherche de domination par les coûts est donc une réflexion approfondie sur ses déterminants et ses impacts. Entre la courbe souhaitée et sa réalité pratique, de nombreux facteurs de perturbation introduisent des écarts risquant d'annihiler tous les efforts consentis.

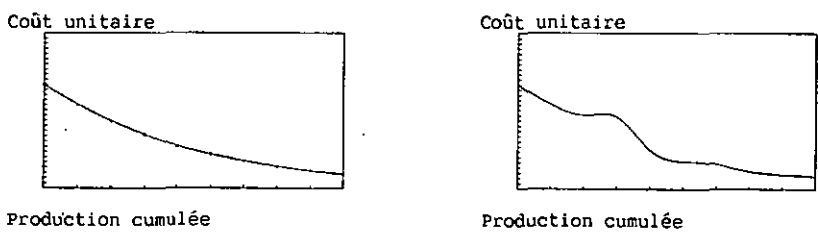
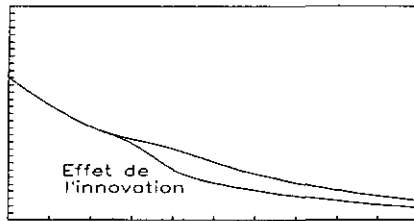


Schéma 7.8
Courbe prévue et courbe effective

Les sources d'écarts possibles sont nombreuses, certaines ont une origine interne, d'autres sont à rechercher à l'extérieur de la firme. La principale condition à une baisse significative des coûts est une stabilité du personnel. Mais, comme nous l'avons mentionné plus haut, la spécialisation

tendancielle des tâches induit une rotation accrue du personnel, particulièrement dans un contexte où le marché de l'emploi est déficitaire. Une vague de désistement dans une unité stratégique interne et, en corollaire, la nécessité de former un personnel nouveau, a pour conséquence de freiner les gains d'apprentissage, voire de provoquer un pic sur la courbe. Ce n'est qu'après avoir atteint un niveau de dextérité comparable à celui des démissionnaires que la baisse des coûts se poursuivra. Les facteurs à l'origine de paliers ou de remontées dans la courbe ne sont pas forcément négatifs dans la vie de l'entreprise. Il est par exemple fréquent qu'un changement de locaux, agrandissement ou déménagement perturbe temporairement le personnel de manière à stopper l'accumulation de l'apprentissage. Dans l'hypothèse d'une production par lots, des pics dans la courbe peuvent être dus à la durée de l'interruption entre deux lots et au phénomène d'oubli qui peut en résulter chez les opérateurs. Lors de la planification des coûts, il sera nécessaire de prendre en compte d'éventuelles modifications de modèles ou de composants susceptibles de perturber un gain régulier d'apprentissage. Si l'importance des changements intervenus est trop grande, l'entreprise repartira sur une nouvelle courbe, car on ne pourra plus considérer, comme accumulation d'expérience, l'addition de pièces devenues trop hétérogènes.

Coût unitaire



Production cumulée

Schéma 7.9 Effets de l'innovation sur l'apprentissage

Outre ces perturbations susceptibles de fausser les prévisions, il faudra attacher une importance particulière aux conséquences structurelles de l'accumulation de l'apprentissage ou plus exactement de la stratégie y conduisant. Sans avoir le même impact qu'une stratégie fondée sur tous les aspects de la courbe d'expérience, la baisse des coûts liés à l'apprentissage risque toutefois d'avoir des effets néfastes sur la capacité d'innovation et la flexibilité à tous les échelons.

Au niveau de la production, l'apprentissage a pour conséquence à moyen et long terme de transformer l'artisan en OS, en le contraignant à accomplir des tâches de plus en plus limitées. L'imagination et la créativité,

mises au service de la standardisation et de la rationalisation d'un produit, sauront-elles se transférer sur une action en faveur de la qualité ou sur un produits aux caractéristiques différentes ? Le vendeur qui a acquis un savoir-faire particulier sur un produit précis sera-t-il capable de vendre avec des performances similaires un autre produit ? L'acheteur ayant développé un réseau d'approvisionnement et pouvant se contenter de lancer des ordres d'achats à délais fixes, saura-t-il renégocier d'autres conditions auprès de nouveaux fournisseurs ?

Plus généralement, l'entreprise ne risque-t-elle pas de cristalliser ses hommes autour d'un produit et de perdre beaucoup de sa flexibilité en cherchant à gagner sur le terrain de l'apprentissage ?

Sans atteindre la situation catastrophique de Ford en 1926, l'entreprise fondant toute sa stratégie sur les baisses de coûts issus de l'apprentissage risque néanmoins de se trouver confrontée à un certain nombre de problèmes:

- 1) Spécialisation extrême des tâches
- 2) Appauvrissement qualitatif et quantitatif des compétences
- 3) Baisse de la qualité

Leur impact peut toutefois être fortement atténué si l'entreprise a conscience de ces risques dès la mise en oeuvre de sa stratégie. De plus, le maintien d'unités décentralisées actives dans la recherche de produits et de procédés nouveaux, en parallèle de départements appliquant une politique de baisse des coûts permettra d'éviter la cristallisation évoquée ci-dessus. Il faut aussi préciser que rechercher une avance sur la courbe d'apprentissage n'est pas une caractéristique exclusive d'une stratégie de domination par les coûts. Cela peut également s'avérer fructueux dans le cadre d'une spécialisation ou même d'une différenciation, à condition toutefois que le produit ne soit pas soumis à une évolution trop rapide.

Le rôle de la fonction personnel

Le succès d'une telle stratégie repose autant sur les compétences de des services techniques que sur celles de la fonction personnel. Celle-ci devra principalement s'attacher à gérer les mutation internes, à garantir la motivation et à engager des collaborateurs dont le profil correspond à la stratégie.

- **Gestion des mutations.** En collaboration avec les services techniques, la fonction personnel devra rechercher les interconnexions de compétences existant entre les différentes activités. Cette identification réalisée, elle organisera les mutations internes. Les buts de ces transferts de main-d'oeuvre entre les unités sera de permettre la

transmission de savoir-faire communs là où une réunion physique des ateliers n'est pas possible.

- **Stimulation de la motivation.** La parcellisation des tâches du personnel de production risque d'entraîner à moyen terme une détérioration de l'image qu'il a de son travail et d'aboutir finalement à une baisse de la qualité et du rendement. Ce n'est que grâce à une information précise sur l'utilité des tâches accomplies, sur le niveau de performances réalisé et à une gestion attentive des rémunérations que la motivation pourra être maintenue.
- **Recrutement et sélection.** L'importance du choix des collaborateurs a déjà été mis en évidence auparavant; un recrutement judicieux permet d'éviter ou d'atténuer des remontées dans la courbe liées à des défections ou des accroissements de l'effectif. L'entreprise doit tenter dans la mesure de la légalité de s'attacher les services de collaborateurs ayant accumulé de l'expérience chez les concurrents et susceptibles de la faire bénéficier de savoir-faire spécifiques. Ce principe est aussi bien valable pour les opérateurs que pour la maîtrise ou les responsables d'unités.

Notre conclusion sera celle qu'Abemathy et Wayne apporte à leur article sur les limites de la courbe d'expérience. Sa validité pour le phénomène d'apprentissage est en effet indiscutable. "(...) l'important est de construire le plan stratégique à long terme en tenant compte non seulement des effets de la courbe d'expérience, mais aussi des changements de marché ou de technologie, et de se rappeler que la souplesse et la vitesse de réaction sont des atouts concurrentiels souvent aussi importants que la baisse des coûts"⁽¹⁴⁾

7.3.2 L'avantage de compétences

Dans toute entreprise, la notion de compétence est indissociable de la technologie, elle est le moyen par lequel les connaissances peuvent être concrétisées et mises en oeuvre. En schématisant, on pourrait assimiler la technologie à la somme de 2 variables, *science* et *compétence*. Leur part respective dans une technologie donnée est fonction de cette dernière. La typologie développée par Arthur D. Little⁽¹⁵⁾ permet de clarifier cette conception; elle distingue:

- **Les technologies de base.** Largement diffusées, elles ne constituent plus les fondements de la concurrence.
- **Les technologies-clés.** Elles ont un impact majeur sur la position concurrentielle d'une firme, dans une activité donnée.

- Les technologies émergentes. Au stade de l'expérimentation, elles sont susceptibles de modifier à l'avenir les conditions de la concurrence dans une activité.

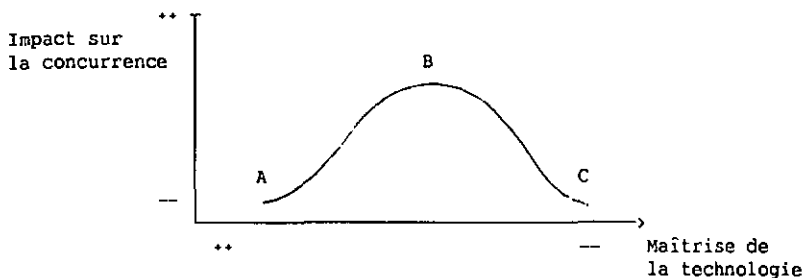
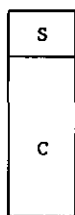


Schéma 7.10
Evolution de la technologie
dans un secteur d'activité

Une technologie n'a de signification que dans le cadre d'un secteur d'activité; en effet une stratégie de base dans un domaine peut jouer un rôle clé dans un autre et être émergente dans un troisième. Tel est le cas de la CFAO, respectivement dans l'aéronautique, l'automobile et le textile.

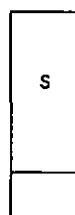
A Technologie de base B Technologie-clé C Technologie émergente



Peu de connaissances scientifiques, part importante de savoir faire



Equilibre entre connaissance scientifique et savoir-faire



Prépondérance des connaissances scientifiques, compétences encore peu développées

Schéma 7.11
Technologie: Science et compétences

Nous nous attacherons principalement dans ce chapitre à envisager les avantages concurrentiels pouvant ressortir de la mise en oeuvre de compétences dans les tâches productives. L'impact concurrentiel est inversement proportionnel au niveau de la technologie; c'est dans les activités à technologies relativement traditionnelles (A et B) que l'avantage de compétences

joue un rôle significatif. Il prend toute son importance dans le cadre d'une stratégie de différenciation ou du moins dans des secteurs où la standardisation des produits est faible. Globalement, il est possible de distinguer deux type d'avantages concurrentiels de compétences; le premier peut être qualifié de diffus, le second d'artisanal. Leur différence réside principalement dans la difficulté de situer précisément le premier, alors que le second peut être localisé dans un stade précis de la chaîne de valeur.

Le fait que tout avantage concurrentiel doive être basé sur un facteur clé de succès est un principe fondamental; il est donc indispensable de s'assurer que le consommateur l'appréciera. Tout avantage purement interne et non valorisable auprès du client est inopérant. Cette remarque apparaît particulièrement justifiée dans l'optique de la technologie, où l'entreprise est parfois tentée de rechercher la performance pour elle même, sans la fonder sur une exigence du marché.

7.3.2.1 L'avantage diffus

Il s'agit certainement du cas le plus difficile à identifier. A priori, le seul symptôme de cet avantage est la constatation, lorsque ce produit arrive sur le marché, qu'il a été réalisé de façon plus performante que par les entreprises concurrentes.

Une analyse plus poussée doit permettre de déterminer deux types d'interconnexions⁽¹⁶⁾ qui expliquent le niveau de performances supérieur, d'une part, verticales, d'autre part horizontales. Le préalable nécessaire à cette identification est une description aussi détaillée que possible des chaînes de valeur des différents produits de l'entreprise.

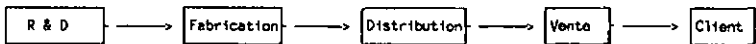
Les interconnexions horizontales

Schématiquement, on peut dire qu'elles résultent de la cohérence des compétences engagées à tous les stades de la chaîne de valeur, compétences qui, par ailleurs, doivent être en total accord avec la stratégie globale de l'activité. Ainsi le succès d'une stratégie de développement de nouveaux produits, ne requiert pas seulement un potentiel de recherche appliquée élevé, il exige aussi une tournure d'esprit similaire aux autres étapes de la chaîne de valeur. Dans la production, il s'agira de rechercher des solutions innovatrices dans les processus de fabrication; au niveau commercial, il est indispensable que la vente et le marketing mettent en oeuvre des moyens qui soient en cohérence avec l'image que l'on souhaite donner du produit. Cette nécessité de philosophie commune ne se limite pas aux activités principales, elle englobe aussi et de façon non moins contraignante, les activités de soutien. L'infrastructure de la firme par des circuits d'information efficaces, les approvisionnements par des délais courts, et bien évidemment la gestion des ressources humaines contribueront à une unité de pensée et favoriseront le succès du lancement de produits nouveaux.

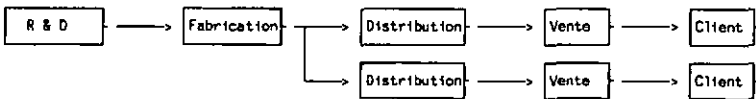
Les Interconnexions verticales

Elles résultent d'un partage, visible ou invisible, de compétences entre unités de l'entreprise. En d'autres termes, elles supposent à un quelconque niveau de la chaîne de valeur l'existence d'une base d'apprentissage ou d'expérience commune. La même analyse peut être menée en raisonnant sur la base des filières internes; les interconnexions verticales peuvent être alors comprises comme des stades communs entre filières de produits différents. La maîtrise technologique développée par les personnels oeuvrant dans un processus de production peut être exploitée avec succès par les personnels employés dans la fabrication d'un autre produit. Ce concept peut être illustré à l'aide de l'exemple désormais classique de la diversification de BSN:

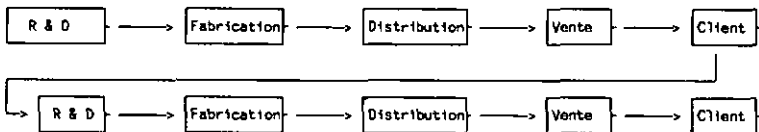
- 1) L'entreprise développe un savoir-faire dans le domaine du verre plat.



- 2) Ce savoir-faire de R&D et de fabrication (connaissance du matériau) est appliqué aux emballages, notamment bouteilles et bocaux. De nouvelles compétences sont acquises dans les stades aval.



- 3) La connaissances des techniques du conditionnement alimentaires et de sa clientèle permet d'acquérir une expérience du marché des boissons.



- 4) L'entreprise profite de son savoir-faire dans les boissons, compétence de vente et de distribution pour étendre ses activités à l'alimentaire.

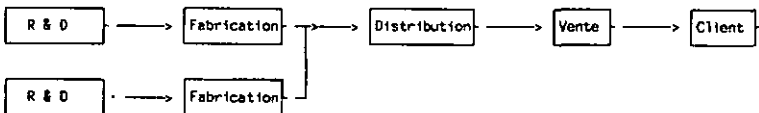


Schéma 7.12
Diversification selon une stratégie de filière

Cet exemple montre à quel point une entreprise peut fonder un avantage concurrentiel, non sur une technologie de production spécifique, mais sur des interconnexions verticales entre filières. L'avantage naît, en définitive, d'une meilleure maîtrise des étapes importantes de la chaîne de valeur car l'entreprise les conçoit à la fois comme productrice et utilisatrice. La rotation du personnel entre unités ou activités telle qu'elle a été évoquée dans un précédent chapitre induit des transferts de compétences qui permettent d'asseoir l'avantage. Si la rotation du personnel est bénéfique à tous niveaux c'est principalement en ce qui concerne les unités chamières (constituant le lien entre 2 filières) que les transferts seront des facteurs de gains importants. Leur gestion devra être l'une des prérogatives de la direction générale.

La firme qui souhaite développer un avantage concurrentiel fondé sur la qualité et la fonctionnalité des produits en exploitant des interconnexions verticales doit assumer une partie de la gestion de ses ressources humaines à partir du siège. Si la gestion opérationnelle est plus efficace lorsqu'elle est décentralisée, une fonction centralisée assumera la mise en oeuvre de la stratégie.

- Promotions inter-unités, visant à établir des relations personnelles.
- Rencontres et réunions, facilitant la découverte et l'exploitation d'interconnexions.
- Embauche des individus assumant des fonctions-clés dans l'exploitation des interconnexions.
- Formation de l'encadrement visant à diffuser une culture de groupe et à susciter une prise de conscience des intérêts globaux.

Le succès de la gestion des interconnexions est fonction de la capacité de la firme ou du groupe à assurer une juste répartition des prérogatives entre siège et unités. Un centralisme excessif tend à démotiver les dirigeants des unités qui se sentiront privés de tout ou partie de leur pouvoir, alors qu'une décentralisation à outrance empêchera de tirer un quelconque bénéfice d'interconnexions potentielles.

Un cas particulier de gestion des interconnexions:
Les transferts de technologie.

Dans le cadre d'une étude sur le rôle des ressources humaines dans la stratégie globale, il est indispensable de s'arrêter sur les transferts de technologie. En effet, ceux-ci sont devenus un élément central de la compétitivité des firmes, tant dans les pays industrialisés que dans les pays en voie de développement et leur succès est très souvent lié indissociablement à la variable humaine.

La technologie peut être définie comme la mise en oeuvre efficace, en regard d'un produit ou d'un service, d'un ensemble de techniques. Dans ce contexte, le transfert de technologie est une transaction commerciale entre deux acteurs, communément appelés émetteur et récepteur, dont l'un va céder à l'autre une technique et/ou un équipement. Le succès du transfert sera fonction de la capacité du récepteur à reconstituer la technologie à partir d'une part, des techniques et des compétences acquises et d'autre part, de ses compétences propres.

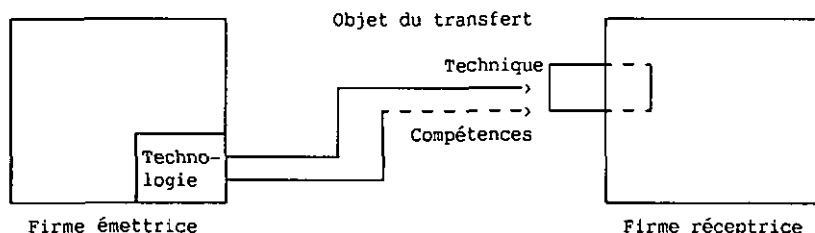


Schéma 7.12
Schéma général d'un transfert de technologie

Le transfert de technologie consiste en une dissociation du hard (les techniques: plans, dessins, dossiers, brevets...) et du soft (les compétences: savoir-faire, tours de main...) d'un processus ou d'une étape d'un processus de production. Les parts respectives de techniques (science) et de compétences varient selon sa nature et son âge (voir p. 161). Les critères de succès du transfert, comme l'importance du rôle de la stratégie des ressources humaines, sont donc fonction de cette proportion. Une classification des technologies, pertinente en regard de notre analyse est proposée par S. Yong et Y. Lasserre⁽¹⁷⁾. Ces auteurs retiennent deux variables jugées déterminantes dans l'optique d'un transfert: l'intensité capitalistique et la qualification de la main-d'oeuvre; ces variables équivalent à ce que nous avons appelé technique et compétences. (Schéma 7.13)

Dans le cas des types I et II, le rôle du transfert technique est prédominant et l'entreprise réceptrice peut par des actions de formation de base assurer la reconstitution de la technologie en vue de sa mise en oeuvre rapide. Il en va différemment dans les cas III et IV, où la stratégie, au niveau des ressources humaines, visera à la création d'un milieu favorable, à la gestion des interconnexions avec les unités stratégiques internes, en terme de compatibilité et de complémentarité.

Technologie de type III Haute qualification Intensive en main-d'oeuvre	Technologie de type IV Haute qualification Intensive en capital
Technologie de type I Simple Intensive en main-d'oeuvre	Technologie de type II Simple Intensive en capital

Schéma 7.13
Typologie des technologies dans l'optique d'un transfert

L'objectif final est de pouvoir disposer au terme de l'opération d'une technologie opérationnelle qui ne constitue pas "une verrue" de l'entreprise mais qui s'enracine en les développant dans les compétences et techniques traditionnelles de la firme.

En résumé, les interconnexions, qu'elles soient horizontales ou verticales doivent faire l'objet d'une réelle volonté d'exploitation et de développement. Cette nécessité de gestion existe aussi bien dans l'optique de renforcer et de verrouiller les avantages existants que dans la perspective d'établir de nouvelles interconnexions lors du choix des voies de diversification et d'acquisition de technologie.

L'avantage artisanal

Au-delà de l'avantage issu de la mise en contact de compétences "neutres" quand elles sont prises isolément, il existe un autre type d'avantage concurrentiel de compétences plus aisément localisable et concret. Bien qu'il soit susceptible d'agir sur la compétitivité de la firme industrielle, nous le désignerons sous le vocable d'avantage artisanal. Principalement utile dans le cadre d'une stratégie de différenciation, il se définit comme l'ensemble des gains, tant en termes techniques que d'image, liés à la pratique des diverses facettes d'une profession par une seule et même personne. Autrement dit, la recherche d'un avantage concurrentiel artisanal s'opposera à une structuration taylorienne du travail.

Pendant longtemps la division du travail a été considérée comme la base incontournable de toute performance. Néanmoins, durant ces quinze dernières années, un mouvement de réaction au taylorisme s'est développé, l'enrichissement et l'élargissement des tâches sont devenus des mots d'ordre, et des revendications, tendant à se généraliser. "On considérerait jusque dans un passé récent que l'optimisation des ressources humaines résidait dans

une séparation stricte des tâches et des responsabilités. Devant la complexité des décisions à prendre et l'aspiration de la plupart à mieux maîtriser tous les aspects de leur fonction, il faut remettre en cause le cloisonnement taylorien traditionnel."

Cette affirmation n'est pas discutable, mais elle doit être appliquée avec discernement, à plus forte raison si l'on admet le principe d'une adaptation de la structure aux objectifs. En effet, une stratégie de réduction des coûts, impliquant des gains d'apprentissage, induit une structure plus cloisonnée et une organisation des tâches parcellisée alors qu'une stratégie de différenciation est plus favorable à un rassemblement de métiers autour d'un produit, à un échange d'objectifs et d'informations. C'est dans ce second contexte que peut être développé l'avantage artisanal.

La création d'un tel avantage passe par une analyse fine du processus de production et par l'identification des étapes clés dont la réunion est susceptible de modifier la perception ou la performance du produit. Le maintien de la compétitivité et la rationalité implique que certaines tâches demeurent à un niveau élémentaire alors que la réalisation d'autres gagne à être regroupée sous la responsabilité d'un seul individu. Ce dernier accomplira donc une suite d'opérations pouvant aller de la fabrication d'éléments constitutifs au produit terminé en passant par la réalisation de sous-ensembles. La nature exacte des tâches regroupées et leur importance par rapport au produit dépendra du type d'avantage artisanal recherché, technique ou commercial.

Dans le cas d'un avantage commercial, il est nécessaire que l'utilisateur ressente comme important la nature "artisanale" du produit et qu'elle constitue pour lui une garantie de fiabilité ou d'authenticité. Cela ne devient toutefois un avantage pertinent que dans le cas où le produit est destiné à un utilisateur final; il n'est que rarement significatif pour un bien intermédiaire. Ce caractère artisanal peut devenir également un argument publicitaire, notamment dans le cas de produits de luxe, meuble ou horlogerie, par exemple.

L'avantage technique est de nature partiellement différente, il ressort le plus souvent de sous-ensembles significatifs du produit, non standardisables, qui se caractérisent par une haute technicité (dans le domaine de compétences de l'artisan). Cet aspect artisanal va souvent de pair avec une personnalisation du travail et un rétablissement de la relation homme/objet. Il en découle une responsabilisation de l'individu qui peut être appelé à "signer" son travail et devenir ainsi identifiable. L'effet de cette forme d'organisation du travail est de permettre de réintégrer le contrôle comme phase terminale de la tâche. Ce type d'avantage technique peut être développée dans toutes les productions dont une phase requiert un savoir-faire particulier, peu répandu et spécifique. C'est notamment le cas du rôle du menuisier dans la fabrication de transformateurs électriques de haute capacité "custom design".

En résumé, l'avantage concurrentiel artisanal est fondé sur l'existence de compétences professionnelles spécifiques détenues par un ou plusieurs individus intervenant à un stade clé du processus de production. Dans une analyse en terme d'Unités Stratégiques Internes (USI), celles qui regroupent de tels individus sont proches du centre de compétences de l'entreprise.

7.3.3 L'avantage concurrentiel tertiaire

La part des activités de nature tertiaire dans les entreprises industrielles va croissante; cette constatation n'est pas nouvelle, mais elle amène à s'interroger sur les activités pouvant générer des avantages concurrentiels. Longtemps confinés dans des activités à vocation productrice, coût des facteurs inférieurs ou technologie mieux adaptée, la recherche et l'exploitation de compétences distinctives doit désormais englober tous les niveaux de la chaîne de valeur (logistique, distribution, gestion des ressources humaines, etc...).

L'implication des ressources humaines dans la création d'avantages concurrentiels tertiaires est variable. Nous nous arrêterons, à titre d'exemple typique, sur deux types d'activités, l'une principale, l'autre de soutien qui constituent un terrain privilégié de développement de compétences distinctives. Ce ne sont certes pas les seules où une stratégie des ressources humaines adaptée permet à la firme d'acquérir un ascendant sur ses concurrents, mais elles sont caractéristiques.

7.3.3.1 Les compétences de recherche et développement

La valeur potentielle des avantages acquis dans ce domaine, et donc l'importance de la gestion des compétences R&D de la firme, dépendent fortement de la nature du secteur d'activité. Le poids relatif de la fonction R&D dans la chaîne de valeur est le premier à envisager lors de la recherche de l'établissement de compétences distinctives. Ce poids relatif constitue une première information, ce peut être en effet de son accroissement ou de sa réduction que naîtra l'avantage. L'importance de la R&D étant définie, il est nécessaire de mettre en place une stratégie des ressources humaines qui favorise l'innovation et la créativité. A ce stade, il est indispensable que la coordination entre les membres du noyau stratégique et la fonction personnel soit optimale, car les objectifs des premiers peuvent être rendus caducs par la non-cohérence des procédures opérationnelles.

L'entreprise qui souhaite établir un avantage concurrentiel au niveau de sa R&D doit y gérer ses ressources humaines dans une optique entrepreneuriale et assurer l'existence d'une équipe spécialisée dans l'interface recherche/production. Le risque existe en effet que les performances d'une recherche de haut niveau ne puissent être intégrées dans le processus de produc-

tion ou incorporées dans des produits. Les clés du succès résident dans un recrutement adapté et la mise en place de structures flexibles.

Le recrutement

Il différera quelque peu selon la taille du département de R&D de l'entreprise; si ce dernier est très important, le recrutement de nouveaux chercheurs peut se faire directement dans les écoles techniques et les universités, par le recours à de jeunes diplômés. Ceux-ci seront intégrés à des équipes qui assureront leur formation et leur orientation technique dans une direction utile à la firme. Dans le cas d'un département peu développé, les possibilités de formation seront plus restreintes, on exigera du nouvel engagé une "productivité" plus immédiate. Le recrutement devra alors s'adapter à ces conditions particulières, et la fonction personnel se tourner vers d'autres sources de main-d'oeuvre. Selon R. Miller, "les organisations incubatrices sont celles qui donnent aux ingénieurs, aux diplômés scientifiques et d'administration des expériences techniques et commerciales de pointe qui leur permettent d'entrevoir des opportunités de marché.(...) Les organisations incubatrices permettent de se familiariser avec des technologies avancées."⁽¹⁸⁾

La flexibilité des structures

L'obstacle le plus insurmontable à la performance d'une équipe de recherche et développement est l'existence d'une structure, notamment bureaucratique, pesante. Le contexte dans lequel évoluent les chercheurs doit favoriser la créativité par sa souplesse et permettre à l'entreprise d'orienter rapidement ses efforts dans la direction exigée par le marché. La firme a donc tout intérêt à développer une capacité de continuelle réorganisation et de reconstitution de ses équipes de recherche dans l'optique d'adapter à tout moment son offre sur le marché.

Deux caractéristiques inhérentes aux tâches de R&D leur confèrent une importance stratégique:

- 1) Leur horizon. La recherche ne peut être conçue dans une perspective à moins de 5 ans; dans certaines branches, notamment la chimie, les choix des axes de développement, donc des compétences nécessaires doit se faire à plus de 10 ans.
- 2) Leur impact sur la situation compétitive. Les conséquences d'une nouvelles technologie, issue de la R&D peuvent être telles sur la position concurrentielle de la firme que son utilisation ou sa diffusion ne sont pas toujours souhaitable. Il arrive en effet qu'une innovation enéantisse les efforts de l'entreprise pour verrouiller son avantage concurrentiel.

7.3.3.2 Les compétences de vente

Dans le domaine de la vente, également, les ressources humaines constituent une source d'avantages concurrentiels certaine. Par rapport à la R&D où, outre les compétences, c'est le contexte qui s'avère déterminant, dans les activités de vente, ce sont les caractéristiques individuelles qui jouent un rôle fondamental. Quel que soit, ou presque, le type de distribution adopté par l'entreprise industrielle, la performance de son réseau de vente dépend des personnalités qui le composent. Le développement d'un tissu de relations personnelles et de contacts privilégiés supérieur au concurrents est garant, à compétitivité-produit égale, d'une performance supérieure, quel que soit le type de stratégie retenu.

L'exploitation des compétences dans le domaine de la vente peut se faire à deux niveaux:

- 1) L'obtention de commandes. Le vendeur est celui qui pourvoit l'entreprise en commande, il assure en quelque sorte l'approvisionnement en carburant de l'organisation.
- 2) La récolte d'information stratégique. Par son contact direct avec la clientèle et donc avec le marché, le vendeur est un de ceux qui est le plus à même de connaître les désirs du client, les tendances technologiques ou la position des concurrents. L'entreprise qui sait tirer profit de ces compétences aura une probabilité plus forte de "coller" au marché, d'anticiper les tendances, et de demeurer innovatrice plutôt qu'imitatrice.

Ce deuxième volet des compétences de la force de vente amène à considérer les compétences visibles de l'entreprise (le savoir-vendre) comme un aspect seulement de son potentiel. Les compétences "cachées" dont l'organisation tire un profit sans en avoir conscience, peuvent constituer un avantage concurrentiel de fait que la firme tendra à expliquer par ses compétences visibles. Il en résulte alors un risque certain de voir l'avantage s'effondrer par la méconnaissance de son mécanisme et par l'impossibilité d'en opérer un verrouillage délibéré.

Dans le domaine de la vente, la formation sera l'un des aspects importants du rôle de la fonction personnel. La diffusion d'un concept de vente unifié permet au client de bénéficier de services similaires quel que soit son partenaire. Néanmoins, la formation, si elle constitue un atout dans la capacité du vendeur à déterminer le besoin exact ou à démontrer les qualités du service rendu, par exemple, ne doit pas rendre l'acte de vente anonyme. La personnalité du vendeur doit demeurer un aspect important du processus de persuasion, car, au-delà de toute technique, c'est elle qui met oeuvre chez le client des facteurs psychologiques et affectifs.

L'avantage concurrentiel tertiaire, s'il est aisément perceptible dans les domaines de la R&D ou de la vente est susceptible d'intervenir dans toutes les activités de nature non-productives des entreprises industrielles. Dans les activités de service, banques, consulting ou assurances, ce rôle des ressources humaines a été très nettement perçu et l'établissement de relation privilégiée est devenu le leitmotiv de beaucoup de sociétés. La recherche d'avantages concurrentiels est basée sur la compétence et la notoriété des individus qui les compose ou les dirige. En cela, l'entreprise de service se rapproche de la firme de haute technologie. Selon R. Miller, "les entreprises de haute technologie et les firmes d'experts-conseils articulent leur stratégie sur l'avantage différentiel associé aux compétences et à la réputation des personnes qui la compose.(...) Il leur est nécessaire de bénéficier d'apports continus en ressources humaines au fait des développements scientifiques. Les connaissances techniques et les idées créatrices quant aux opportunités de marché constitue donc le capital réel de l'entreprise. En d'autres termes, la compétence distinctive est formée, non de machines ou de réseaux de distribution, mais d'idées détenues par les ressources humaines".⁽¹⁹⁾

7.3.4 L'avantage concurrentiel managérial

Toute entreprise est un ensemble de technologie, une somme de techniques et de compétences. Elle est également un projet, un faisceau d'objectifs qu'elle s'est fixé. La réussite de la mission de la firme suppose que les premiers soient mis en oeuvre afin d'atteindre les seconds, c'est le rôle du management, de ce que Porter⁽²⁰⁾ désigne par l'infrastructure de la firme. Certains considèrent cette dernière principalement comme une source de frais généraux, nous verrons pourtant qu'elle peut être une source puissante d'avantages concurrentiels.

Le management, présent à tous les niveaux décisionnels implique des compétences particulières qui sont distinctes de celles requises par les tâches de production. "Les compétences managériales ne sont pas, cependant que des savoir-faire. Ce sont des savoir-faire doublés d'un savoir-agir".⁽²¹⁾ Nous y ajouterons pour notre part, la nécessité d'y inclure un savoir-être.

Cette nature ambivalente des compétences de gestion met en avant leur spécificités par rapport aux compétences dites professionnelles. Si ces dernières sont fondamentalement basées sur un système de formation institutionnalisé, utilement complété par des acquisitions ultérieures. Les compétences managériales ne repose que marginalement sur une formation technique initiale. L'efficacité du cadre dirigeant est fonction de la polyvalence qu'il aura pu acquérir au-travers de ses expériences multifonctionnelles dans l'entreprise. La connaissances des concepts théoriques ne peut être que le point d'ancrage des acquisitions pratiques issues de ses activités dans les

diverses fonctions. Une autre particularité des compétences managériales est leur peu d'efficacité individuelle; le savoir-faire et le savoir-agir d'une seule personne ne saurait être garant du succès de l'organisation, à plus forte raison si cette dernière est de grande taille. De plus en plus, il devient indispensable de réunir ces compétences individuelles au sein d'équipes qui auront pour mission de développer des offres mieux adaptées sur des segments de marché mieux définis, grâce, notamment à de nombreuses interactions entre elles.

Paris⁽²²⁾ définit, en une douzaine de points, les caractéristiques d'une équipe performante, nous n'en retiendrons que quelques-uns, pertinents en regard de notre analyse:

- 1) Chaque membre, dans sa carrière actuelle et antérieure, maîtrise ou a maîtrisé le "métier" dont il est le représentant.
- 2) Chaque membre prend ses responsabilités et assume les obligations de son rôle. L'interdépendance est l'élément-clé de la conscience collective du groupe.
- 3) Le leader se sent responsable de la performance globale du groupe et de chacun de ses membres.
- 4) Le leader est une personne autonome ne cherchant pas à asservir affectivement les membres du groupe.

Le fonctionnement efficace de l'équipe dirigeante est présenté comme l'un des critères de la performance de la firme.

Les compétences managériales peuvent être divisées en deux catégories, non pas fondamentalement distinctes, mais susceptibles d'une gestion différenciée; d'une part les compétences stratégiques, d'autre part les compétences opérationnelles. Les détenteurs de ces dernières doivent être capables de réaliser la mise en oeuvre des décisions et, à ce titre, leur impact sur la performance est déterminant. Pour leur part, les compétences stratégiques, plus encore que la stratégie elle-même sont les garantes du devenir long de l'entreprise, car le temps nécessaire à leur développement ou à leur acquisition excède souvent le temps disponible pour saisir l'occasion de concrétiser un avantage concurrentiel sur le marché. C'est pourquoi dans la suite de ce chapitre, nous nous attacherons plus particulièrement à ce niveau stratégique du management.

Compétences managériales et phase stratégique

Ainsi que nous l'avons déjà relevé, le manager est un individu qui allie le savoir-faire (stratégie), le savoir-agir (organisation) et le savoir-être (leadership) En d'autres termes, il regroupe deux familles de compétences,

les compétences techniques, dites de gestion, et les compétences humaines, de motivation. En fonction de ces deux axes, humain et technique, Paris dégage 4 profils-types de managers.

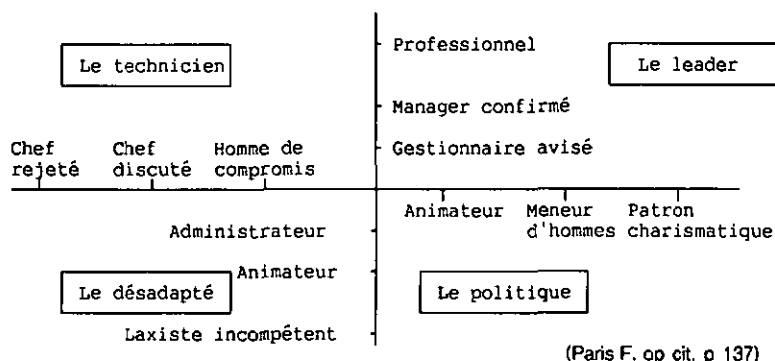


Schéma 7.14
Les profils de managers selon Paris⁽²³⁾

L'entreprise dispose selon sa taille d'un "réservoir" de managers aux profils divers. Il s'agit pour elle de gérer au mieux ce potentiel. La connaissance des compétences et du style de gestion devra permettre d'assurer une indispensable adéquation entre la phase stratégique de la firme, d'une activité ou d'un produit et la cadre. Exprimé sous des formes différentes, ce principe a été formulé par de nombreux auteurs.⁽²⁴⁾

Nous ne nous arrêtons ici que sur les approches partiellement complémentaires de Paris et de Buigues. La méthode de Paris relève plus d'une approche de type "leadership" alors que Buigues développe une vision plus directement issue de la stratégie. Paris base son approche sur les 4 profils-types développés ci-dessus et recherche, à la fois, les adéquations et les inadéquations les plus flagrantes entre styles de commandement et stade stratégique. (Tableau 7.5)

Le point faible de cette approche réside dans une définition incomplète des caractéristiques nécessaires des cadres en fonction de la nature des phases stratégiques. Par ailleurs, celles-ci peuvent assimilées aux étapes d'un cycle de vie (démarrage, croissance, maturité, déclin) ou répondent-elles à d'autres définitions ? En définitive, le principal enseignement que l'on puisse tirer de l'approche de Paris est qu'il vaut mieux disposer, dans son entreprise, de leaders que de désadaptés...

L'apport de Buigues va plus loin dans le sens où il ne s'arrête pas au style de gestion du manager, mais il insiste sur les compétences techniques nécessaires au succès du domaine d'activité.

Alors que le point de départ de Paris était les styles de gestion mis en corrélation avec les phases stratégiques, Buigues adopte une démarche inverse et considère le choix des cadres comme l'une des conséquences d'une gestion de portefeuille du type BCG.

Phase/ Style	I Entrepreneur	II Manager	III Exploitant	IV Explorateur
A Leader	++	++	++	++
B Politique	+	-	-	+
C Désadapté	--	--	--	--
D Technicien	-	+	+	+

++ Adéquation totale	+ Adéquation possible
-- Inadéquation totale	- Inadéquation

Tableau 7.5
Adéquation entre style de gestion et phase stratégique⁽²⁵⁾

Les prescriptions d'une telle matrice peuvent être schématiquement résumées de la façon suivante :

- Des stratégies agressives de pénétration de marché pour les dilemmes.
- Des stratégies de maintien pour les vedettes et les vaches à lait.
- Des stratégies de désinvestissement pour les poids morts.

Ces stratégies à l'emporte-pièce ont des implications sur le choix des cadres appelés à gérer chacune de ces activités : "Les entrepreneurs agressifs gèrent les dilemmes, les gestionnaires rigoureux ayant une forte personnalité financière gèrent les vaches à lait, les spécialistes des ressources humaines gèrent les poids morts qui devront affronter d'inévitables problèmes sociaux."⁽²⁶⁾ L'établissement d'avantages concurrentiels basés sur les compétences managériales est soumis à des contraintes non négligeables :

- 1) définition précise des compétences nécessaires à la gestion de chaque domaine d'activité,
- 2) acceptation par les équipes d'une rotation des responsabilités pour un même domaine d'activités,
- 3) existence d'un fichier du personnel d'encadrement décrivant les aptitudes de chaque individu.

L'apport de ces types de gestion à la compétitivité de la firme n'est plus à démontrer et de nombreuses entreprises y recourent telles que Corning Glas, General Electric ou Texas Instruments. Le manager de cette dernière résumait d'ailleurs ainsi la politique de gestion des cadres de sa firme : "Au fur et à mesure qu'un produit passe par les différentes phases de son cycle de vie, différentes formes de capacité managériales deviennent nécessaires" (27). Sans établir de liens directs entre phase stratégique et personnalité des managers, l'étude menée par de Woot et Desclée de Maredsous sur le management stratégique des groupes industriels met en évidence le rôle déterminant de la gestion des cadres sur la performance.

Leurs conclusions s'articulent autour de 2 axes :

- 1) La gestion des cadres est beaucoup plus systématique dans les groupes les plus performants que dans les autres. Elle vise au développement des individus et à la gestion stratégique du portefeuille de cadres et de dirigeants. (...)
- 2) La gestion systématique des cadres est liée
 - à la performance économique à long terme ainsi qu'à l'évolution du portefeuille d'activité vers les points les plus forts du groupe,
 - à tous les autres éléments de la capacité stratégique,
 - à l'autorité du groupe sur ses filiales,
 - au bon fonctionnement des structures" (28).

En résumé, les compétences managériales sont susceptibles de constituer une source non-négligeable d'avantages concurrentiels à condition toutefois de faire l'objet d'une gestion permanente et systématique. La performance de la grande entreprise ne repose plus, depuis longtemps, sur les compétences d'un seul homme, la complexité des situations concurrentielles requiert la constitution d'équipes flexibles rapidement mobilisables.

Nous reviendrons sur la problématique de la gestion des cadres dans le chapitre consacré aux interactions entre gestion du personnel et stratégie des ressources humaines.

7.4 LES LIMITES DE L'APPROCHE CONCURRENTIELLE

Les principes d'intégration des ressources humaines à la stratégie tels qu'ils sont développés ci-dessus reposent sur un postulat implicite, l'existence de la concurrence. Même si leur validité ne requiert pas une concurrence parfaite

telle qu'elle est décrite dans les manuels d'économie, elle suppose toutefois la présence d'un ensemble de firmes, sur le marché, dont chacune cherche à dominer ses concurrents avec les moyens qui lui sont propres. Salenave⁽²⁹⁾ utilise pour illustrer cet affrontement une métaphore particulièrement parlante. Il voit les entreprises d'un même secteur comme des gladiateurs dans une arène. Le succès de l'un ou plusieurs d'entre eux reposera sur l'usage qu'il fera des moyens à sa disposition : les armes, l'imagination, la force et la vitesse. Pour l'entreprise, cela revient à définir les biens et services proposés (les armes), le design du produit, l'originalité du positionnement (l'imagination), les ressources financières (la force), les réactions aux attaques des concurrents, choix de créneau ou diversification (la vitesse). La victoire ou du moins la position dominante appartiendra à celui qui saura tirer le meilleur profit des moyens à sa disposition et établir un avantage concurrentiel.

Mais que se passerait-il si deux ou plusieurs gladiateurs refusaient les règles du combat ? Si deux ou plusieurs firmes admettaient le principe de ne pas vaincre seules, mais recherchaient une alliance ou une entente ? Si une firme recourait à d'autres moyens que ceux traditionnellement mis en oeuvre ?

Les concepts présentés ci-dessus perdraient alors une partie de leur validité et le recours à de nouveaux outils s'avérerait indispensable.

Cette hypothèse s'est déjà réalisée; face à l'âpreté de la concurrence, les entreprises ont recherché des sources d'avantages plus subtils et moins ouvertement perceptibles. L'intégration verticale ou horizontale par rachat de concurrents ou de fournisseurs/clients est un des moyens devenus courants durant la fin des années 80. Il nécessite toutefois des moyens financiers importants, et engendre souvent des difficultés notamment dans la gestion de cultures distinctes et pas toujours compatibles. La stratégie de partenariat est une réponse possible à ces problèmes; elle permet à l'entreprise de disposer d'un statut privilégié ayant pour effet de créer des barrières quantitatives ou qualitatives à l'encontre de ses concurrents. "Il est frappant de constater que l'Europe occidentale et les Etats-Unis ont comparativement peu recours à cette arme stratégique puissante, mais culturellement difficile à assimiler dans la mesure où elle impose de faire confiance à un partenaire".⁽³⁰⁾

Le chapitre suivant se propose d'essayer de mieux comprendre dans quelle mesure les ressources humaines peuvent devenir un élément central de cette approche différente. Loin de se vouloir exhaustif, ce chapitre a pour objectif 1) de présenter quelques travaux marquants, 2) de suggérer des voies de réflexion dans un domaine encore mal balisé, mais dont les perspectives s'annoncent très vastes.

- (1) **Sallenave J-P.** , Direction générale et stratégie d'entreprise, Les Editions d'Organisation, Paris, 1984, p.55
- (2) Voir notamment de Bodinat H. et Mercier V., L'analyse stratégique moderne, Harvard-L'expansion, Hiver 1978-79
- (3) **Porter M.** , L'avantage concurrentiel, InterEditions, Paris, 1986, p.23
- (4) **Strategor** , Stratégie, Structure, Décision, Identité, InterEditions, Paris, 1988, p.62
- (5) **Porter M.** , op. cit., p.65
- (6) **Porter M.** , op. cit., p.55-56
- (7) **Porter M.** , op. cit., p.223
- (8) **Sallenave J-P.** , op. cit., p.15
- (9) L'Expansion, Numéro spécial, 4-18 nov., 1988
- (10) Cité par R. Gendarme, Les multinationales, des sorcières dans l'économie, Cujas, Paris, 1981, p.38
- (11) UBS, Prix et salaires dans le monde, 1988
- (12) **Sallenave J-P.** , op. cit., p. 153
- (13) **Gouillart J.** , Stratégie pour une entreprise compétitive, Economica, Paris, 1989, p.36
- (14) **Abernathy W. J. et Wayne K.** , La courbe d'expérience et ses limites, Harvard-L'Expansion, Hiver 1977-78
- (15) **Arthur D. Little**, Stratégie et technologie, Communication au European Management Forum, Davos, 1981
- (16) Une interconnexion peut être définie comme une synergie de compétence
- (17) **Yong S. et Lasserre P.** , Les modalités de l'acquisition de technologie dans les entreprises des pays en voie de développement, Revue Française de Gestion, Paris, Sept.-Oct. 1982

- (18) **Miller R.** , Une politique des ressources humaines au service de la stratégie, RFG, Mars avril mai 1985, p.58ss
- (19) **Miller R.** , op cit, p.58
- (20) **Porter M.** , op cit, p.61
- (21) **CEGOS** , Développement des compétences et stratégie de l'entreprise
- (22) **Paris F.** , Missions stratégiques de l'équipe dirigeante, Dunod, Paris, 1980, p.129-130
- (23) **Paris F.** , op. cit., p.137
- (24) Voir notamment à ce propos:
Grefeuille IAE Aix-en-Provence WP
Business Week, "Wanted : a manager to fit each strategy, February 1980, n° 25
Odiorne, Strategic Management of Human Resources, 1984
- (25) **Paris F.** , op. cit., p.139
- (26) **Buigues P.-A.** , Prospective et compétitivité, Mc Graw Hill, Paris, 1985, p.109
- (27) **Philips C. H.** , cité par P.A. Buigues, p.111
- (28) **De Woot Ph.** et **Desclee de Maredsous X.** , Le management stratégique des groupes industriels, Economica, Paris, 1984, p.46-47,
- (29) **Sallenave J.-P.** , Direction générale et stratégie d'entreprise, Les Editions d'Organisation, Paris, 1984, p.121
- (30) **Gouillart F.J.** , Stratégie pour une entreprise compétitive, Economica 1989, p.224

8. LES STRATEGIES RELATIONNELLES

Le peu de diffusion de cette approche dans les milieux se préoccupant de stratégie est symptomatique de la rupture psychologique qu'elle impose d'avec les modèles traditionnels. Il ne nous apparaît donc pas inutile de s'arrêter brièvement sur l'état de la théorie et sur les principaux courants qui l'animent. Afin de comprendre pourquoi cette approche nous semble particulièrement adaptée à la problématique des ressources humaines, il faut relever le caractère exceptionnel de ce type de ressources par rapport aux autres dont dispose l'entreprise, qu'elles soient financières, technologiques ou commerciales.

Ce statut "à part" du personnel est lié à son ambivalence. D'une part, ressource exploitable, les hommes incorporent l'un des facteurs indispensables à toute production : le travail. D'autre part, entité vivante et affective, ils réagissent aux stimuli internes et externes à l'organisation qui vont modifier leur comportement. Cette dualité explique les 2 types de réaction qu'elles peuvent manifester.

8.1 REACTIONS DE FACTEURS ET REACTIONS D'ACTEURS

On regroupe sous le terme de réactions de facteurs toutes les réponses spontanées liées à la nature intrinsèque de la ressource, qu'elle soit humaine ou matérielle. Dans le cas présent, il s'agira des caractéristiques en termes de compétences, d'origine sociale ou culturelle, ou d'âge. Ces données sont supposées connues de ceux à qui incombent le rôle stratégique dans l'entreprise: elle constitue l'un des points centraux du diagnostic décrit plus haut.

En elles-mêmes, ces caractéristiques sont relativement neutres dans l'optique de la mise en oeuvre de la stratégie: ce n'est que lors de leurs confrontations avec des objectifs spécifiques qu'elles se traduisent en forces et faiblesses. Ainsi, une main d'oeuvre jeune constitue-t-elle un atout dans l'optique de l'introduction d'un système informatisé de production ou de gestion; alors que des ouvriers plus âgés, donc plus expérimentés, assurent une meilleure productivité sur l'appareil de production en place.

Considérées sous cet angle, les ressources humaines interviennent presque au même titre que n'importe quelles matières premières dont les réactions dépendent de l'utilisation qui en est faite.

Les ressources humaines doivent leur caractère unique au fait que "les relations de l'homme (...) aux autres sont toujours des relations de pouvoir

dans la mesure même où il existe, c'est-à-dire demeure un acteur relativement autonome, au lieu d'être un simple moyen" (1). La répartition du pouvoir dans les entreprises est fondamentalement inégale, elle est fonction, notamment, du niveau de qualification et de la position hiérarchique. En d'autres termes, plus le rôle d'un individu dans son USI est déterminant et plus cette USI est centrale dans le cercle des compétences, plus le pouvoir aura une possibilité d'expression individuelle.

"Il ne sert à rien de savoir jouer du violon dans un atelier de mécanique. En revanche, si vous êtes l'un des rares à connaître tous les mystères d'une machine extrêmement complexe et centrale pour la bonne marche de cet atelier, votre possibilité de négociation, votre pouvoir s'en trouveront considérablement accrus" (2).

Ainsi un cadre supérieur ou un spécialiste d'une technologie-clé s'opposant à l'un des objectifs de l'entreprise a une probabilité plus grande d'être écoutés voire suivis qu'un OS exprimant une revendication identique. Au niveau du personnel opérationnel, l'avis d'un seul n'a que peu de chance d'être perçu, ce n'est qu'au travers de coalitions formelles ou informelles que l'opinion exprimée sera susceptible d'être entendue. Individuelles ou collectives, les réactions actives peuvent être positives ou négatives. Négatives, elles renvoient à des actes volontaires, dirigés ou spontanés, qui peuvent être regroupés sous le terme génériques de "troubles sociaux". Si leurs expressions les plus violentes, grèves ou sabotage, sont peu fréquentes dans le contexte helvétique, elles se matérialiseront par des actions plus soumoises de "freinage" ou de "coutage", voire dans certains cas par la défection pure et simple d'un individu ou d'un groupe d'individus. Ces pratiques, peu apparentes a priori, auront toutefois un coût qui s'exprimera en terme de manque à produire, ou de qualité inférieure des produits.

A côté des ces réactions négatives, on observe des réactions positives, exprimant l'assentiment des personnels envers les décisions de la direction. Cette satisfaction pourra se traduire par une diminution de l'absentéisme, une fidélité accrue envers l'entreprise ou une meilleure productivité. Ces réactions positives étant en principe le but de toute politique de motivation, nous ne reviendrons pas ici sur cet aspect de la gestion des ressources humaines.

8.2 THEORIES TRANSACTIONNELLE ET RELATIONNELLE

Les carences des modèles traditionnels à décrire des situations où la concurrence n'existe pas ou tout au moins sous des formes inaccoutumées a incité la naissance de 2 courants de pensée distincts mais aux buts similaires.

8.2.1 L'approche transactionnelle

Au travers de nombreux auteurs⁽³⁾ l'approche transactionnelle apporte de nouveaux concepts, tels que:

- les marchés concertés dont la structure résulte d'engagements volontaires et durables entre les entreprises en place
- les organisations mutuelles où tous les membres de l'organisation sont à la fois maître d'oeuvre et agent et constituant véritablement des co-contractants.
- les quasi-entreprises où un maître d'oeuvre entretient des relations récurrentes avec d'autres entreprises.

8.2.2 L'approche relationnelle

Les tenants des théories relationnelles de la firme souhaitent compléter les hypothèses de l'économie classique. Pour eux, la concurrence pure, à défaut d'être parfaite, entre les firmes et la maximisation du profit comme objectif unique sont des principes qui ne résistent pas à l'épreuve de la réalité. Ce qui manque en effet aux différents modèles, à notre avis, c'est l'intégration des relations multiples et variées qui lient l'entreprise avec son environnement et qui se situent délibérément hors du jeu de la concurrence. La théorie qu'ils proposent va donc dans le sens d'une prise en compte des diverses transactions menant à l'élaboration de la stratégie de la firme.

Définition: "Une stratégie est dite relationnelle lorsqu'elle se fonde non pas sur la loi de la concurrence, mais sur des relations privilégiées que l'entreprise établit avec d'autres partenaires de son environnement"⁽⁴⁾.

Schématiquement, on distingue 4 types de partenaires et 4 types de contenus: De l'extérieur, pouvoirs publics, concurrents, clients ou fournisseurs influencent les processus décisionnels des firmes. Ainsi, comme le relève Anastassopoulos⁽⁵⁾ "l'Etat n'intervient pas qu'en tant que puissance publique chargée de réglementer et de contrôler, mais comme un partenaire industriel et financier et parfois comme un protecteur ou un incitateur". Les concurrents sont susceptibles de devenir partenaires par des ententes limitatives de concurrence, notamment des accords cartellaires. L'entreprise peut agir sur certains clients ou fournisseurs par des relations personnelles ou familiales, l'octroi de faveurs diverses, voire des contraintes ou des menaces. Il faut encore mentionner, parmi les acteurs externes, les groupes de toute nature pouvant faire pression sur l'entreprise pour la défense des intérêts qu'ils représentent, tel est le cas des

organisations de défense des consommateurs ou des mouvements de protection de l'environnement, par exemple. Les syndicats, jouent, quant à eux, un rôle particulier; bien qu'étant des institutions extérieures à l'entreprise, ils représentent ou sont sensés représenter des intérêts internes. Schématiquement ce point de vue relationnel est représenté sous la forme suivante:⁽⁶⁾

Relations privilégiées portant sur nouées avec	La stratégie de marché	La stratégie technologique	La stratégie financière	La stratégie sociale
L'Etat				
La concurrence				
Clients ou fourn.				
Groupes de pression				

Schéma 8.1

Les stratégies relationnelles selon Anastassopoulos.

Le croisement des 4 types de partenaires avec l'objet de la relation permet de classer les stratégies relationnelles. Les 5 types les plus couramment rencontrés dans la pratique sont:

- 1) La protection nationale
- 2) Les ententes
- 3) Les accords libéraux
- 4) Les clubs de fournisseurs de l'Etat
- 5) Les stratégies politico-technologiques
- 6) Les stratégies politico-syndicales

Schéma 8.2
La protection nationale.

"L'Etat fait bénéficier la (les) entreprise(s) nationale(s) de mesures qui les protègent sur leur marché domestique par rapport à la concurrence extérieure"⁽⁷⁾

Schéma 8.3
Clubs des fournisseurs de l'Etat.

"L'Etat répartit ses commandes de façon concentrée entre un très petit nombre d'entreprises et une ou deux technologies de sorte que ni les prix, ni les performances ne constituent des éléments de concurrence"⁽⁸⁾

Dans les stratégies relationnelles proposées par Anastassopoulos, une seule affecte la stratégie sociale, c'est la stratégie dite politico-syndicale.

Schéma 8.4
Stratégie politico-syndicale

"L'entreprise recherche à la fois l'accord des syndicats et des pouvoirs publics pour se maintenir artificiellement en vie grâce à une aide multiple des seconds et des sacrifices (ou une simple modération) des premiers; ce type d'accord ne peut-être que très temporaire et ne fonctionne pas comme un << système >>⁽⁹⁾ à la différence d'une stratégie politico-technologique.

8.3 LES RESSOURCES HUMAINES DANS L'OPTIQUE RELATIONNELLE

Sans vouloir entrer dans les dédales de la psycho-sociologie des organisations, il faut admettre que l'entreprise est fondamentalement un système politique. Composée d'acteurs confrontés à d'autres acteurs, l'entreprise est un ensemble hétérogène peuplé de personnes qui n'ont a priori aucune raison d'adhérer au projet stratégique des dirigeants. L'intérêt de l'entreprise, qui est le point de fuite de cette étude est de rechercher et de trouver une convergence des représentations des acteurs, dans le sens de la stratégie générale; car quelle que soit la qualité de cette dernière, son succès dépend de façon non négligeable de son acceptation par les acteurs internes.

Cet aspect du problème est demeuré marginal aussi longtemps que la dissociation formulation/mise en oeuvre de la stratégie était posée comme hypothèse de base. Devant la caducité de cette dichotomie, force est de constater que l'on introduit dans le champ de l'analyse stratégique des variables nouvelles qui ont pour nom relations, pouvoir ou culture. Cela implique que si la stratégie reste par nature orientée vers l'extérieur, elle ne peut négliger son impact interne.

La critique majeure que nous pouvons formuler à l'encontre de l'approche d'Anastassopoulos, c'est justement son silence délibéré quant aux conséquences de la stratégie sur le(s) partenaire(s) interne(s).

Il apparaît que si leur rôle est presque nul dans le cadre d'une stratégie financière, faible dans le cadre d'une stratégie de marché, il devient important dès que l'on aborde les thèmes de stratégies technologique ou sociale. On connaît l'impact d'un changement de technologie de production ou de produit sur la nature du travail, mais aussi sur le volume de l'emploi. L'objectif n'est pas ici d'hypothéquer un projet en y opposant une résistance au changement qui ne manquera pas de se manifester; il est d'expliquer et de convaincre afin d'obtenir l'adhésion la plus large possible.

Quant aux conséquences de la stratégie sociale, il n'est nul besoin de s'y arrêter plus longuement, tant est évident son impact sur l'homme qui en est à la fois sujet et objet.

En pratique, il est possible, voire courant, que lors de l'élaboration de la stratégie ces relations internes puissent être négligées sans conséquences immédiates; ce n'est que dans la phase de mise en oeuvre que l'ignorance des réactions d'acteurs des ressources humaines pourra être ressentie par l'entreprise. L'assentiment, à défaut de l'adhésion, de l'ensemble des personnels est indispensable à la réussite des objectifs. Il importe donc que dès la conception de la stratégie on se penche sur ses conséquences éventuelles pour chacune des composantes des ressources humaines. Le déplacement d'une unité de production, une entente ou la fusion avec un concurrent, la cessation de certaines activités sont des décisions susceptible de toucher plus ou moins durement l'ensemble des personnels.

Il est parfois envisageable, voire possible, de passer outre aux convictions des individus travaillant dans l'entreprise; mais le refus de considérer le coût social d'un projet implique alors la nécessité d'en assumer un coût économique plus élevé.

La réflexion proposée n'est pas un plaidoyer en faveur d'une quelconque forme de codétermination, telle qu'elle pourrait être prônée par F. Dalle ou J. Bounine⁽¹⁰⁾. Elle souhaite se placer sous l'angle de la rationalité économique en gardant à l'esprit que les buts de toute entreprise se traduisent dans leur grande majorité en terme de profit ou de croissance.

L'accord ou l'adhésion nécessaire à l'atteinte des objectifs fixés ne devrait pas passer par une quelconque négociation entre l'institution et les personnels de l'entreprise. C'est au noyau stratégique de prévoir les réactions actives potentielles des diverses composantes des ressources

humaines. Il devra ensuite les anticiper soit par la réalisation d'un arbitrage entre les objectifs de l'institution et les intérêts du corps social, soit par l'octroi de compensations.

Plus l'objectif entraîne une rupture avec les conditions ou pratiques actuelles et plus le changement est profond et durable, plus l'obtention d'une coalition autour des objectifs devient nécessaire. "Les axes d'une mise en oeuvre stratégique efficiente accordent d'ailleurs une part importante à la dimension sociale du changement, notamment par le biais de dispositif d'information, de communication et d'activation des comportements"⁽¹¹⁾. Cela implique toutefois que le changement soit un processus actif et dirigé et non subi.

Pratiquement, on peut en déduire que toute décision génératrice de CHAPER ou de CHAPOMA⁽¹²⁾ (changements permanents ou changements ponctuels majeurs) doit être évaluée dans l'optique de ses influences sur le (ou les) partenaire(s) interne(s). Ses conséquences possibles doivent être analysées et anticipées, sa mise en oeuvre doit être planifiée. Dans le cadre d'une restructuration par exemple, l'introduction du changement peut se faire par la méthode forte (annonce brutale de la décision et des éventuels licenciements qui peuvent l'accompagner) ou la méthode douce (mise en place d'équipes internes de recherche de solutions et usure progressive des effectifs). La bonne méthode n'existe pas, elle ne pourra être que meilleure par rapport à d'autres. De plus, celle qui, à court terme, sera la moins génératrice de conflits ne garantit pas le succès à long terme de l'opération. L'évaluation de l'impact d'une stratégie devra se faire au travers de sa décomposition en objectifs élémentaires. Le recours à une grille simple permet de canaliser les réflexions et de la systématiser.

Une fois cet inventaire réalisé, il s'agit d'anticiper les réactions des groupes et des individus concernés en évaluant dans chaque cas les conséquences que celles-ci pourraient avoir sur la probabilité de réussite du projet. La réflexion sur la base du "mini-scénario" nous paraît être, à cet égard, une bonne approche; autrement dit, il s'agira de répondre à la question "Que se passera-t-il si ... ?".

L'étape suivante consiste à s'interroger sur la possibilité de passer outre ces inconvénients ou sur la nécessité d'amender l'un ou l'autre objectif pour réduire, voire supprimer certains des préjudices engendrés. La condition sine qua non de ces éventuelles modifications est qu'elles ne doivent pas dénaturer la stratégie établie, ni en hypothéquer les chances de succès. La décision devra être acceptable par l'ensemble des partenaires internes. En règle générale, l'assentiment des personnels ne se manifestera que par une absence de réactions, l'accord entre le corps social et l'institution⁽¹³⁾ ne pouvant être que tacite.

8.4 LE MARKETING INTERNE

Obtenir l'adhésion des partenaires internes à la stratégie de l'entreprise suppose d'une part l'existence d'objectifs conformes ou compatibles avec les buts individuels et collectifs des acteurs, et implique d'autre part que la direction sache gagner cette adhésion en "vendant" les objectifs de manière attrayante. Les ressources humaines sont un public, au même titre que l'Etat, les clients ou les groupes de pression, qu'il s'agit de convaincre. Face aux libertés de choix croissantes des individus, il faut rendre l'offre attractive. Le salarié peut en effet choisir de s'investir plutôt à l'extérieur de l'entreprise (famille, politique, association) ou à l'intérieur dans des activités parallèles (comité d'entreprise, syndicalisme, groupe sportif) voire opter pour une absence d'implication. Les buts fixés par le noyau stratégique correspondent en fait à des produits auxquels les individus adhèrent avec la marge de liberté qui est la leur en fonction des contraintes internes et externes, notamment la situation sur le marché du travail.

Le marketing interne devient dans ce contexte l'un des outils de l'établissement de relations privilégiées avec le partenaire interne. Ce concept relativement nouveau, dans la théorie du moins, fait l'objet de définitions divergentes. Pour Levionnois, "s'engager dans le marketing interne c'est avant tout considérer la gestion et l'optimisation des ressources humaines comme une finalité en soi et non comme un moyen mis au service de l'entreprise pour atteindre plus sûrement les objectifs de rentabilité".⁽¹⁴⁾

Cette optique, notamment le fait de considérer la gestion des ressources humaines comme une fin en soi, entre en opposition directe avec l'ensemble des thèses développées depuis le début de cette étude.

Si nous acceptons le postulat établissant que l'intérêt général de la société est conforme à moyen terme à l'intérêt des individus qui la composent, nous ne pouvons admettre le fait de considérer une activité de soutien de la chaîne de valeur comme disposant d'objectifs autonomes, éventuellement distincts du but général de l'organisation.

Dans ce contexte, la définition proposée par Michon nous semble plus réaliste et conforme à une rationalité d'entreprise. "Le marketing interne est une démarche de marketing à l'intérieur de l'entreprise permettant à celle-ci de concevoir et promouvoir des idées, des projets et des valeurs utiles à l'entreprise, de communiquer par le dialogue avec les salariés pour qu'ils puissent s'exprimer et choisir librement et en fin de compte de favoriser ainsi leur implication dans l'entreprise"⁽¹⁵⁾.

A ce titre, le marketing interne devient l'outil privilégié de la communication et du dialogue que l'on peut schématiquement représenter de la manière suivante :

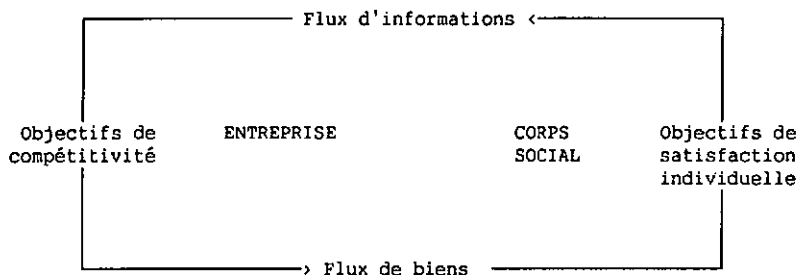


Schéma 8.5
Système de marketing interne
entre l'entreprise et son corps social

Nous ne nous arrêterons pas longtemps sur les aspects opérationnels du marketing interne car ils renvoient tous aux concepts du marketing externe.

- Tout d'abord, rechercher, analyser et évaluer les différents facteurs de la situation de l'entreprise.
- Ensuite, prévoir et décider un projet; fixer des objectifs selon les diverses catégories de personnel à associer, choisir des tactiques et des moyens.
- Enfin, concevoir une stratégie organisée et planifier les actions pour faire aboutir le projet en contrôlant la progression des résultats partiels et en articulant les différentes tactiques" (16)

L'approche du marketing interne, telle qu'elle est présentée ci-dessus en particulier par Michon, met en présence 2 acteurs, d'une part l'entreprise et d'autre part le corps social. L'entreprise est définie comme une "entité qui possède une identité propre et une socioculture vivante"⁽¹⁷⁾; le corps social est l'ensemble des salariés avec leurs individualités propres et leur appartenance à de multiples groupes sociaux. Cette vision bipolaire de fonctionnement interne de l'entreprise constitue une réduction d'une réalité plus complexe dont l'analyse est nécessaire à la compréhension du phénomène d'avantage concurrentiel relationnel.

8.5 L'APPROCHE RENOVEE DE MARTINET

La volonté de compléter l'approche relationnelle d'Anastassopoulos, Blanc, Nioche et Ramanantsoa par l'intégration d'un partenaire interne est étayée par Martinet (1984) dans la "vision théorique rénovée" qu'il propose. L'entreprise (E) est constituée d'une structure juridique et technique créée par les actionnaires, l'institution (I). Le fonctionnement de cette institution implique la réunion de ressources humaines qui lui sont liées. Ces ressources initialement atomisées se constituent progressivement en corps social (CS) que Fauvet et Stefani définissent comme "groupe informel réunissant des individus interrelationnés, motivés par la recherche de leur bonheur privé dans le cadre d'un bien commun souvent mal défini"⁽¹⁸⁾. Le lien entre institution et corps social est de nature organique, d'une part à cause de l'appartenance de nombreux individus aux deux, d'autre part parce que l'existence de l'un et la poursuite de ses objectifs est indissociable de l'existence de l'autre.

La réalisation des objectifs de l'institution (rentabilité des capitaux investis) est confiée à un nombre restreint d'individus issus du corps social qui sont rétribués dans ce but.

" Nous appellerons noyau stratégique le groupe (composé de 1 à n individus qui a, de par la propriété et/ou le mandat, le pouvoir d'émettre des stratégies favorables aux buts de l'institution ET créatrices de l'entreprise." ⁽¹⁹⁾

Ainsi défini, le noyau stratégique est à rapprocher de la notion de coalition dominante dont Patz résume le rôle en 4 points :

- " - Les coalitions au pouvoir prennent des décisions (d'allocation des ressources) parce qu'il est impossible d'obtenir l'unanimité des parties
- Les coalitions au pouvoir sont de petits groupes qui négocient entre eux les différends qui surviennent à l'occasion de la distribution des ressources discrétionnaires et les faveurs qu'il est nécessaire d'octroyer pour maintenir la paix organisationnelle
- Les décisions d'allocations de ressources par les coalitions au pouvoir traduisent un accord sur les hypothèses de travail, les aspirations et les valeurs des coalisés
- L'accord des coalisés n'a pas besoin d'être total pour donner lieu à une stratégie. Il faut cependant qu'il suffise à éviter les différends majeurs, les disputes mineures seront étouffées à coups de faveurs" ⁽²⁰⁾.

Le noyau stratégique se trouve donc dans une position charnière entre l'institution, dont il doit remplir le mandat et le corps social qu'il doit amener à agir en synergie avec l'institution. Son attitude à l'égard de l'un et l'autre de ses partenaires devient le garant de sa légitimité et sa pérennité est fonction de sa capacité à satisfaire les objectifs parfois conflictuels, souvent divergents.

L'entreprise peut donc se caractériser par l'attitude de son noyau stratégique envers les deux groupes d'intérêts dont il émane.

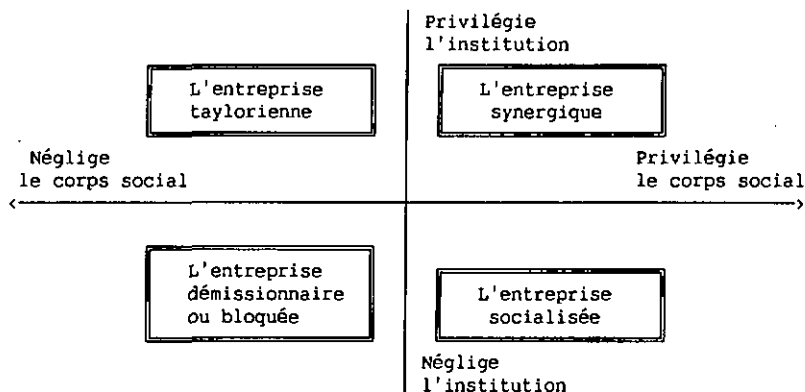


Schéma 8.6
Typologie des entreprises
selon l'attitude du noyau stratégique

L'entreprise démissionnaire

Le noyau stratégique n'a pas la volonté (démissionnaire) ou les moyens (bloquée) de poursuivre les objectifs de l'institution et de satisfaire aux revendications du corps social. Son attitude attentiste la pousse à administrer plutôt qu'à gérer, à subir plutôt qu'à anticiper. Cette situation n'est pas durable car cet immobilisme interne entraînera à court ou moyen terme son exclusion du marché par des entreprises capables d'établir une meilleure synergie de leurs forces internes.

L'entreprise taylorienne

L'entreprise taylorienne œuvre essentiellement à satisfaire les objectifs économiques de l'institution. Ce n'est qu'en négligeant les revendications des dirigés qu'elle peut parfois donner l'illusion d'avoir dépassé leur antagonisme avec les dirigeants. Ce type d'entreprise est stigmatisé par les propos d'un président de société japonaise qui déclare notamment : "Vos organisations sont tayloriennes, mais le pire c'est que vos têtes le

entreprises en distinguant d'un côté les chefs, de l'autre les exécutants, d'un côté ceux qui pensent, de l'autre ceux qui vivent. Pour vous, le management c'est l'art de faire passer les idées des patrons dans les mains des manoeuvres."⁽²¹⁾

Selon la conjoncture et les schémas culturels dominants, l'entreprise taylorienne est susceptible de perdurer avec succès sur le marché, mais elle n'est pas à l'abri d'un conflit pouvant remettre en cause jusqu'à son existence.

L'entreprise socialisée

Le noyau stratégique se distance de l'institution pour se coaliser avec le corps social. "Les employés, généralement par l'intermédiaire de syndicats organisés, influencent de manière significative voire dominante la structure de l'industrie et sa rentabilité"⁽²²⁾. Ces entreprises se caractérisent 1) par une faible rentabilité, qui est à la fois cause et conséquence de leur socialisation, 2) par un immobilisme important, le pouvoir social y exerçant son influence pour empêcher des rationalisations s'effectuant au détriment des membres qu'il représente.

Dans la pratique, l'impuissance des entreprises socialisées à satisfaire les revendications du corps social conduit souvent à l'imposition de fait d'un nouveau pouvoir institutionnel sous la forme d'un recours à l'Etat ou aux banques.

L'entreprise synergique

Le noyau stratégique a su positionner l'entreprise dans une spirale de croissance quantitative et qualitative lui permettant de réaliser un équilibre constructif entre l'institution et le corps social. Le postulat de satisfaction réciproque des besoins est vérifié.

Ce type d'entreprise correspond à ce que Martinet appelle l'entreprise "turbocompressée" et qu'il représente schématiquement comme suit:⁽²³⁾

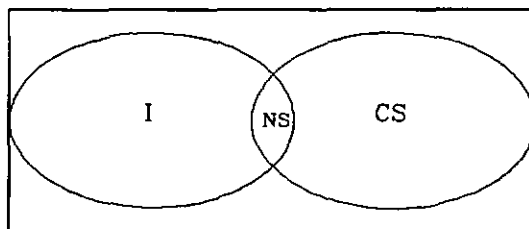


Schéma 8.6
L'entreprise turbocompressée de Martinet

Cette vision faisant de l'entreprise la résultante d'un jeu de pouvoir complexe entre une institution, un corps social et un noyau stratégique demeure simplificatrice. Elle suppose l'unicité et l'unité du corps social qui est en réalité la résultante de jeux de pouvoir incessants fondés sur la mouvance des zones d'incertitudes organisationnelles que les individus tenteront de contrôler. "Car le pouvoir, les capacités d'action des individus ou des groupes au sein d'une organisation dépendent en fin de compte du contrôle qu'ils peuvent exercer sur une source d'incertitude affectant la capacité de l'organisation d'atteindre ses objectifs à elle et de l'importance comme de la pertinence de cette source d'incertitude par rapport à toutes les autres qui conditionnent également cette capacité"⁽²⁴⁾.

Cette approche a toutefois le mérite de synthétiser le rôle des ressources humaines (à la fois corps social et noyau stratégique) en tant que partenaire interne influençant les objectifs. Elle permet également de conforter notre conviction que les ressources humaines ne sont pas qu'une variable ex post du processus d'élaboration stratégique, mais en constitue un des déterminants.

8.6 COMPLEMENTARITE DES APPROCHES CONCURRENTIELLES ET RELATIONNELLES

La philosophie apparente de ces 2 approches semble diverger assez profondément. La première prône le choix des meilleures armes pour mener un affrontement systématique, la seconde tend à rechercher des ententes avec les différents partenaires. En réalité, leur complémentarité est totale et la théorie relationnelle ne vise qu'à expliquer des phénomènes sur lesquels la vision de la stratégie concurrentielle demeure muette. Sous un autre point de vue, on peut dire que l'approche relationnelle donne à la stratégie sa 3ème dimension. Il faut donc la considérer comme un enrichissement du concept de management stratégique plutôt que comme une voie différente.

La vision traditionnelle de la stratégie fonde l'analyse de la firme sur 2 variables :

- a) la valeur du secteur
- b) la compétence de la firme dans ce secteur.

En plus de l'optimisation de ce couple de variables, l'approche relationnelle postule que l'entreprise recherche la SECURITE. Cette troisième variable, comme les deux précédentes, est graduée et permet ainsi un raisonnement stratégique dans un espace tridimensionnel. Nous n'approfondirons pas cette optique qui sort du cadre de la présente étude⁽²⁵⁾, toutefois un point mérite d'être relevé : S'il est exact de penser que l'entreprise cherche à minimiser ses risques, la prise en compte d'un

partenaire interne, lui-même source de risque, permet de disposer d'un point de vue supplémentaire dans l'appréhension du fonctionnement du processus stratégique.

Variable/Modèle	BCG	Mc Kinsey	D. Little
Valeur du secteur	Taux de croissance	Valeur de l'activité	Degré de maturité
Compétence de la firme	Part de marché	Position concurrentielle	Position concurrentielle

Tableau 8.1
Les variables des matrices stratégiques

8.7 APPROCHE RELATIONNELLE ET COMPETITIVITE

L'institution et le corps social sont tous deux porteurs d'énergie, de nature certes différente, mais dont la focalisation vers un même but permettra de maximiser la performance. A l'inverse, leur opposition sera un facteur d'immobilisme et de blocage. Entre ces deux situations extrêmes, toutes les combinaisons intermédiaires sont envisageables.

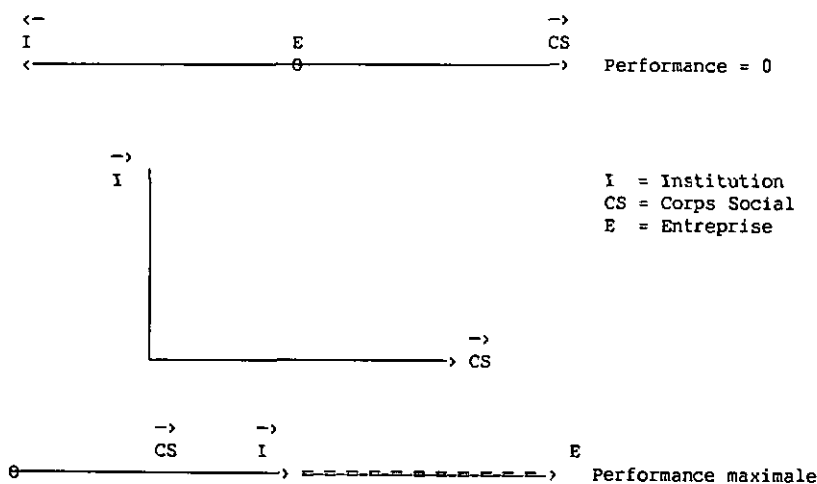


Schéma 8.8
Performance de l'entreprise
en fonction des relation entre institution et corps social

L'établissement de relations privilégiées entre l'institution et le corps social, considéré comme partenaire interne, est un facteur d'accroissement de la

compétitivité. Pratiquement, ce concept peut être approché par l'évaluation des coûts sociaux dans l'entreprise. Ces derniers exercent en effet une pression certaine sur la performance, en particulier tous les coûts dits indirects ou aléatoires. Sous ce terme, sont regroupées les charges entraînées par les diverses formes d'absentéisme, de sabotage et de conflits qui résultent de relations d'opposition entre l'institution et le corps social. "Pour demeurer rentables et compétitives, les entreprises devront donc s'attacher à réduire la part des coûts sociaux aléatoires (absentéisme, turn-over, etc...) en améliorant les conditions matérielles et psychologiques de travail, en faisant porter leurs efforts sur la sécurité et sur l'hygiène afin de diminuer le nombre de journées perdues et en prenant des mesures pour favoriser une meilleure intégration des travailleurs".⁽²⁶⁾

L'effet catastrophique de conflits de longue durée sur les résultats, voire sur l'existence même de l'entreprise est connu. Dans l'horlogerie, le conflit ayant opposé l'entreprise LIP de Besançon à son personnel a entraîné sa disparition, plus récemment les grèves chez Peugeot, fin 1989 ou, à une échelle plus modeste, le conflit de la Tribune de Genève, début 1990, ont eu des conséquences importantes en terme de manque à gagner et de position sur le marché.

Si la motivation joue un rôle important sur la performance des ressources humaines dans l'organisation, les politiques qui tendent à la stimuler ne peuvent être efficaces que lorsque le niveau stratégique a su créer des conditions favorables. Le chapitre suivant analysera le rôle de la culture dans la mise en place de ces prérequis à la motivation.

En conclusion de cet essai d'intégration de la relation entre le cadre institutionnel et les ressources humaines à la démarche stratégique, il nous semble intéressant de tenter de définir quels peuvent être les facteurs susceptibles de diriger les énergies vers des objectifs compatibles. "Le processus de focalisation est le mécanisme qui canaliserait l'énergie des individus dans l'organisation vers des objectifs, des références, un système de valeurs homogènes".⁽²⁷⁾

En bref, on distingue trois points de focalisation :

- un produit ou un domaine d'activité qui fonde le métier de l'entreprise et par conséquent de ceux qui y travaillent
- un mode de comportement ou des compétences particulières
- un dirigeant, leader charismatique, ou un groupe de dirigeants en lequel l'entreprise toute entière se reconnaît et derrière lequel elle fait bloc.

Ces objets de focalisation et leur pouvoir de faire converger les objectifs institutionnels et individuels constituent un facteur de compétitivité non négligeable. Ils doivent toutefois être gérés, et non manipulés, avec soin afin de ne pas devenir source de sclérose.

En résumé, si la relation privilégiée que peut établir l'entreprise avec ses ressources humaines ne constitue pas à proprement parler un avantage concurrentiel, elle lui permettra d'envisager avec plus de sérénité et de chances de succès, la mise en œuvre des objectifs fixés dans le cadre de la stratégie concurrentielle.

- (1) **Crozier M. et Friedberg E.** , L'acteur et le système, Seuil, Paris, 1977, p.27
- (2) **Crozier M. et Friedberg E.** , op cit., p.68
- (3) voir notamment Williamson, Ulrich, Amtdt, Koenig, et Thiétart
- (4) **Strategor** , Stratégie, structure, décision, identité, InterEditions, Paris, 1988, p.178
- (5) **Anastassopoulos et alii** , Pour une nouvelle politique d'entreprise, Paris, 1985, p.52
- (6) **Anastassopoulos et alii** , op cit., p.59
- (7) **Strategor** , op cit., p.183
- (8) **Strategor** , op cit., p.183
- (9) **Strategor** , op cit., p.184
- (10) Cités par B. Lussato in Introduction critica aux théories de l'organisation, Dunod, Paris, 1977.
- (11) **Hermel Ph. et Bartoli A.** , Piloter l'entreprise en mutation Les Editions d'Organisation, Paris, 1986, p.121
- (12) **Hermel Ph. et Bartoli A.** , op cit., p.40ss
- (13) **Martinet A.-C.** , Management stratégique: Organisation et politique, Mc Graw Hill, Paris, 1984, p.38ss
- (14) **Levionnols M.** , Marketing interne et management des hommes, Les Editions d'Organisation, Paris, 1987, p.11
- (15) **Michon Ch.** , Introduction à la Revua française de Marketing, No 5, 1988, consacré au Marketing interne, p.6
- (16) **Serraf G.** , Contribution au numéro spécial de la RFM No 120 1988/5 p.22
- (17) **Martinet A.-C.** , Contribution au numéro spécial de la RFM No 120 1988/5 p.12

- (18) **Feuvel J.-C.** et **Stefani X.** , La socio-dynamique: un art de gouverner, Les Editions d'Organisation, Paris, 1983, p.54
- (19) **Martinet A.-C.** , Management stratégique: Organisation et politique, Mc Graw Hill, Paris, 1984, p.40
- (20) **Patz A.** , Strategy Decision Analysis, Little Brown & Co, Boston 1981
cité par Sallenave Direction générale et stratégie d'entreprise, Paris, 1984, p.264
- (21) **Matsushita K.**, cité par Archier et Serieyx, L'entreprise du 3ème type, Seuil, Paris, 1984
- (22) **Goullart F.J.** , Stratégie pour une entreprise compétitive, Economica, Paris, 1989, p.387
- (23) **Martinet A.-C.** , Management stratégique: Organisation et politique, Mac GrawHill, Paris, 1984, p.41
- (24) **Crozier M.** et **Friedberg E.** , L'acteur et le système, Seuil, Paris, 1977, p.67
- (25) Pour approfondissement, voir Anastassopoulos et alii, Pour une nouvelle politique d'entreprise, PUF, 1985
- (26) **Sartin P.** , L'évaluation des coûts sociaux dans l'entreprise, La revue de l'entreprise No 18, juin 1978.
- (27) **Strategor** , op cit., p. 449

9. CULTURE, STRATEGIE ET RESSOURCES HUMAINES

L'analyse du comportement des acteurs et de ses causes amène logiquement à se pencher sur la notion de culture. Concept galvaudé s'il en est, sa réunion avec la stratégie lui donne une nouvelle orientation qui permet de renforcer les bases et de légitimer, face au corps social, les objectifs des dirigeants.

Avant de s'arrêter sur les interactions entre stratégie et culture, il nous semble important de rappeler les fondements d'un concept qui vient en droite ligne de la sociologie.

9.1. DEFINITION ET CONCEPT

Originellement, la culture n'est pas un phénomène lié à l'entreprise, c'est de manière générale ce que l'on pourrait appeler une superstructure sociétale, "un système de codes et de représentation d'une entité sociale. La culture tisse entre les membres du corps social et souvent à leur insu des liens immatériels"⁽¹⁾ assurant une cohésion par une vision commune qu'ils donnent de chaque événement.

La culture n'est pas uniforme et il serait naïf d'imaginer que les ressources humaines d'une entreprise puissent être envisagées dans l'optique d'un seul schéma. Le comportement de chaque individu sera conditionné par une hiérarchie de cultures au sein de laquelle les interférences seront nombreuses.

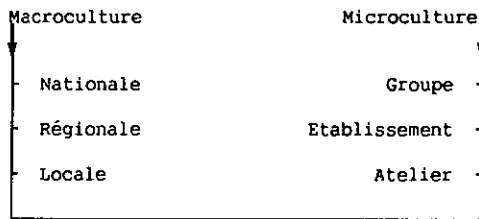


Schéma 9.1
Les influences culturelles sur l'individu

La suite de ce chapitre ne fera référence qu'aux microcultures ou culture de l'entreprise par opposition aux macrocultures de type sociétal.

Nous retiendrons de la culture d'entreprise la définition suivante: "C'est des valeurs partagées, des savoir-faire, des habitudes de vie collective, un sentiment plus ou moins fort chez chacun des membres d'une certaine identité".⁽²⁾

En définitive, la culture peut s'articuler autour de 4 groupes de mécanismes symboliques :

a) Les croyances, valeurs et noms

Ils définissent un certain nombre de règles de comportement auxquelles les membres du groupe doivent se soumettre sous peine de sanctions, voire d'exclusion.

b) Les mythes et histoires

Ils font référence au passé de l'entreprise et se transmettent sous la forme de récits idéalisés basés sur des faits réels. Le mythe joue un rôle sécurisant. Il est le reflet d'un passé, mais aussi le garant d'un avenir.

c) Les rites collectifs

Il s'agit d'actes qui se répètent permettant de manifester un consensus. Le respect du rite correspond à une volonté de se rassurer, en manifestant son appartenance à un groupe. Toute technique de gestion est susceptible de devenir rituelle dès le moment où les détenteurs du pouvoir la singularisent, voire la théâtralissent.

d) Les tabous

Ce sont des sujets qui constituent les manifestations d'une peur collective. Les tabous peuvent se matérialiser sous la forme "d'évènements-catastrophes pouvant affecter les produits de l'entreprise et que les dirigeants sont incapables de prévoir parce qu'un tel exercice est pour eux trop anxiogène"⁽³⁾

La diversité de ces paramètres montre à quel point la culture est donc "loin de constituer un tout homogène indifférencié, même si, en-deça ou au-delà de ces particularités, il existe bien un noyau de traits culturels propres à chaque entreprise qui marche bien".⁽⁴⁾

En résumé, nous retiendrons de la culture:

- 1) qu'elle est un élément fédérateur du corps social,
- 2) qu'elle agit principalement de manière inconsciente
- 3) qu'elle n'est ni unique, ni uniforme
- 4) qu'elle exerce une prégnance variable sur l'organisation.

9.2. STRATEGIE ET CULTURE

"La stratégie est le fait du stratège. Mais le stratège n'est pas libre, il est pris dans un réseau de structures et soumis à des influences culturelles. La personnalité du dirigeant, ses propensions stratégiques, le schéma organisationnel de son entreprise, l'évaluation de la performance, le code d'éthique des affaires, ont des composantes culturelles."⁽⁵⁾

Ainsi la culture est un paramètre omniprésent durant tout le processus d'établissement de la stratégie. Il y sera intégré et devra en assurer le succès de la mise en oeuvre à condition toutefois que ceux qui seront chargés de traduire les objectifs en action partagent le même système de valeurs que ceux qui les ont élaborés.

En d'autres termes, il est indispensable que la stratégie et le faisceau d'objectifs qui la compose relève d'un système culturel compatible avec celui qui prévaut lors de leur mise en oeuvre. Nous avons déjà mentionné⁽⁶⁾ l'indispensable cohérence entre la stratégie de base définie, domination par les coûts ou différenciation, et le type de culture; mais, de manière plus générale, cela est vrai quel que soit le projet. Preuve en est le succès relatif de l'implantation d'outils de gestion japonais dans nos entreprises occidentales. Les cercles de qualité notamment n'ont pu se diffuser que grâce à une adaptation du concept qui, si elle en a maintenu l'esprit, en a modifié les principes.

"Si la culture est appropriée, elle peut considérablement renforcer l'avantage concurrentiel que procure une stratégie de base" affirme Porter; on pourrait être tenté de répondre : "Si la stratégie est appropriée, elle pourra trouver dans la culture un moyen de renforcer considérablement les avantages concurrentiels qu'elle est susceptible de créer". En réalité, les rapports dialectiques existant entre stratégie et culture sont d'autant plus complexes qu'il n'est pas possible de décider que l'une sera la variable dominante et l'autre dominée. Adapter la stratégie à la culture c'est nier son orientation fondamentalement externe, quant à adapter la culture à la stratégie, cela ne peut être possible que dans une certaine mesure; nous y reviendrons ultérieurement.

Il est important de s'arrêter un peu plus longuement sur la nécessité d'une cohérence entre culture et stratégie, car le succès de cette dernière en dépend. Cette compatibilité est difficile à assurer en raison du caractère hétérogène de la culture ou plus précisément de son absence d'unité. La culture de l'entreprise agit à plusieurs niveaux sur la stratégie.

a) La culture des dirigeants

Si dans un premier temps, elle influence la nature même de la stratégie, elle jouera un rôle déterminant sur son succès au travers des styles de management au sens le plus large du terme.

b) La culture de diverses catégories d'acteurs influents

Ainsi un taylorisme bien ancré dans la mentalité d'un groupe de travailleurs ou de l'encadrement inférieur peut causer l'échec ou du moins préterriter les chances de réussite d'une politique de qualité totale.

c) La culture de l'organisation

Elle se réfère à la dimension la plus générale et collective de la culture, celle que l'on désigne souvent comme la "Culture d'Entreprise". Nous l'avons déjà évoquée; nous n'y reviendrons pas.

9.2.1 La culture comme instrument de la stratégie et de la gestion des hommes.

Si l'on peut admettre que la culture est une donnée qui marque de son empreinte à la fois la stratégie et le contexte de sa mise en oeuvre, une question se pose tout naturellement : La culture est-elle quelque chose de figé, de définitif ou est-elle évolutive ?

La réponse à cette question ne fait pas le moindre doute. L'entreprise en tant que réunion de groupes humains, est par essence une entité mouvante. Comme nous l'avons déjà mentionné, l'importance des changements qui la touchent est en grande partie fonction de son entropie ou de sa néguentropie. Plus la firme sera ouverte sur son environnement, plus le changement sera continu. La culture est une émanation de la ressource humaine dans son ensemble tant présente que passée. Ses valeurs fondamentales se sont construites progressivement et continuent à évoluer au gré des événements et des hommes.

L'intérêt pour le stratège est de connaître et de comprendre les facteurs conditionnant cette évolution afin d'envisager de les influencer à son profit, en d'autres termes, de faire de la culture un instrument du succès de la stratégie.

Nadine Lemaître relève a priori le peu de recherches traitant directement du sujet, mais remarque que nombreuses sont celles qui considèrent

implicitement la culture comme l'une des dimensions gérables de l'entreprise. Cette possibilité de conditionner la culture n'est toutefois pas absolue, elle dépend d'un certain nombre de facteurs.

Au risque de paraître tautologique, il faut relever que le premier critère qui rend une culture modulable est son existence même. En effet, plus la culture est largement diffusée et fédératrice, plus il sera facile d'en connaître les éléments-clés et donc de mettre en place les modalités d'une action de changement. Une culture floue et mal partagée ne constitue pas une base solide pour une stratégie.

Une seconde condition est que les changements qui doivent intervenir relèvent d'une culture externe "de niveau supérieur" à celle de l'entreprise. Il est important que les valeurs qui sous-tendent les objectifs soient l'émanation de la culture sociétale prédominante. Cette condition explique de nombreux échecs dans l'implantation de stratégies de qualité totale fondées sur des systèmes de valeurs plus orientaux que conformes à notre mentalité individualiste.

9.2.2 Les outils du changement

Après avoir envisagé les conditions sous lesquelles le "modelage" de la culture devient possible, il faut s'arrêter sur les actions concrètes permettant d'en influencer l'orientation.

1) Le recrutement

Le premier moyen de "tirer" la culture vers un état souhaité est d'introduire dans l'organisation des individus dont les valeurs concordent avec les objectifs de changement. Cette maîtrise de recrutement passe, en plus d'une description de poste, par la définition précise des traits culturels dont le candidat doit être porteur. Cette politique peut ainsi amener une entreprise à se tourner vers des cadres issus de telle école supérieure plutôt que de telle autre car les valeurs qu'elle transmet correspondent à celles devant prévaloir pour assurer le succès stratégique.

2) La formation

Sous le couvert de cours de perfectionnement ou de journées d'information, de nombreuses actions de formation ont pour but premier de diffuser une idéologie commune. Ces pratiques peuvent aussi bien avoir cours au sein d'un établissement qu'entre les cadres d'établissements appartenant à un même groupe.

"Rendre un individu conforme à un système, lui apprendre à réfléchir suivant certains axes, à prendre en considération certains critères, tels sont les buts plus profonds d'enseignements en apparence techniques ou généraux"⁽⁷⁾.

La conduite de telles actions implique le recours à des formateurs internes qui, outre le fait qu'ils intègrent eux-mêmes les valeurs à transmettre, doivent être capables d'en saisir toutes les composantes afin de pouvoir les transmettre le plus fidèlement possible.

3) La gestion symbolique

On englobera dans ce terme toute action sur l'une des composantes de la culture, mentionnées en début de chapitre : les croyances, les mythes et les histoires, les rites et les tabous.

A titre d'exemple, on peut montrer l'importance des rites et des héros dans le processus de changement culturel. Le rituel d'accueil d'un nouveau collaborateur, pris dans le sens de cérémonies initiatiques connues en anthropologie constitue souvent l'un des événements marquant l'intégration de l'individu dans sa nouvelle communauté. Son déroulement peut à moyen terme influencer l'attitude des personnes y ayant participé. Il en va de même des cérémonies de promotion ou de jubilé.

Dans un autre registre, l'utilisation de certains héros de l'histoire de l'entreprise par le noyau stratégique, l'évocation des faits marquants de leur carrière ou de trait de caractère deviennent des outils du changement culturel dans l'organisation.

Outre ces trois moyens d'action, le système de contrôle en vigueur dans l'entreprise et en particulier les critères sur lesquels il se fonde constitue les mécanismes dont disposent les dirigeants pour orienter la culture dans un sens favorable à la réalisation des objectifs stratégiques.

En définitive, il apparaît que ces différents facteurs peuvent être partiellement contrôlés par le noyau stratégique, mais il serait naïf de croire que les ressources humaines de l'entreprise sont un corps social malléable à souhait. L'influence des dirigeants ne peut être qu'indirecte et dépendante de la volonté du principal objet du changement : le corps social lui-même. Dans tous les cas, le processus de changement culturel est une action à long terme dont le succès est fonction d'un nombre important de paramètres incontrôlables par la direction de la firme.



Schéma 9.2
Les indéterminations
de la relation stratégie-culture

Le chapitre suivant apportera une vision un peu différente sur cette recherche de mise en adéquation de la culture et de la stratégie.

9.3 LE PROJET D'ENTREPRISE

D'aucuns pourraient trouver surprenant de consacrer une part significative d'un chapitre à ce sujet, alors qu'il a déjà été évoqué précédemment. Si nous nous y arrêtons plus longuement, c'est en raison du lien étroit qu'il existe entre stratégie, ressources humaines et projet d'entreprise. C'est la prise en compte de cette relation étroite qui fait du projet un outil à part dans la panoplie du spécialiste en marketing interne.

Certes, le projet d'entreprise n'est pas, et de loin, le seul vecteur de mobilisation des énergies humaines dans l'entreprise. Mais ses mécanismes et les conditions de son succès sont différents des autres actions de motivation, de ce qu'Archier appelle le "système stratégique de mobilisation des ressources humaines", notamment les groupes de traitement de problèmes, les plans annuels d'équipe, les entretiens d'appréciation ou la rémunération. En effet, ces actions viennent, comme toute politique, se greffer sur des objectifs stratégiques pour en accroître les chances de succès.

Le projet, pour sa part, prend sa source en amont des objectifs. Même s'il est pour partie une traduction de la stratégie, il doit avant tout être une expression de la culture et des valeurs de l'ensemble des acteurs. "Il constitue l'enveloppe globale des leviers du système stratégique de mobilisation des ressources humaines"⁽⁸⁾.

Nous ne reviendrons pas ici sur la nécessaire cohérence entre stratégie et culture, mais nous considérerons le projet comme l'élément fédérateur des ressources humaines autour d'une stratégie et d'une culture en interaction.

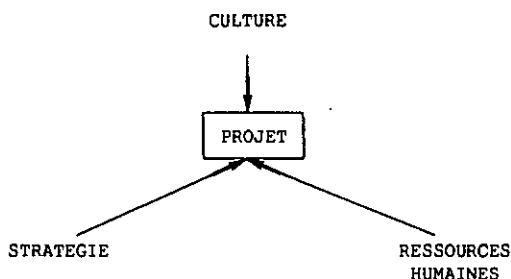


Schéma 9.3
 Le projet: Point de rencontre
 des ressources humaines avec la stratégie et la culture.

L'entreprise est constituée d'individus se réunissant en coalition au gré de leurs intérêts et modelant des configurations de pouvoir en constante évolution. Les membres du noyau stratégique sont eux aussi soumis à ces phénomènes: ils ne les maîtrisent en général pas, ou alors dans une très faible mesure.

Le but du projet est de susciter une canalisation des énergies issues de ces coalitions dans le sens d'une réalisation des objectifs. A l'opposé de la stratégie qui est et restera une chasse gardée de l'encadrement supérieur, le projet vise à faire partager le destin de l'entreprise par l'ensemble du personnel. Dans ce sens, le projet englobe la démarche stratégique, sa portée est plus longue, car il doit donner un sens à la stratégie à long terme.

C'est ce dernier point qui établit une distinction définitive entre les instruments de la politique de motivation et le projet d'entreprise. C'est lui également qui en fait une prérogative absolue du noyau stratégique, car il joue un rôle contraignant sur la stratégie actuelle et à venir.

Par ailleurs, le projet s'adresse au corps social, aussi bien dans son ensemble qu'au travers de chacune de ses individualités. Il est un moyen de prise en compte et de pilotage des ressources humaines de façon à la fois "éthique" et stratégique, pour obtenir une mobilisation importante au profit de la performance. Le projet constitue à ce titre une forme de réponse à la démotivation et à la rigidité croissante des mentalités.

9.3.1 Tentative de définition

Il est très difficile de retenir une définition du projet; trop détaillée, elle serait restrictive et ne permettrait pas d'exprimer tous les aspects englobés, trop succincte, elle permettrait de considérer comme projet de simples "slogans publicitaires" internes.

Le Boeuf et Mucchielli en donnent une définition relativement complète mais encore insuffisamment précise :

"Un projet d'entreprise, c'est un acte de management qui consiste en la définition et la mise en œuvre d'une stratégie de communication destinée à motiver l'ensemble des personnels en les recentrant sur un objectif commun pour contribuer ainsi au développement de l'entreprise et à une meilleure satisfaction des personnels et des clients"⁽⁹⁾.

Archier et alii apportent quelques éléments supplémentaires :

"Un projet d'entreprise est un document qui énonce la philosophie d'une organisation, les valeurs et les principes qu'elle souhaite promouvoir, son éthique et ses ambitions. Il formalise un état d'esprit et une volonté politique des dirigeants de l'entreprise et de l'ensemble du corps social.

Il dessine l'étoile qui permettra d'inspirer chacun dans ses actions et ses attitudes. Il offre une protection et une permission pour prendre des initiatives conformes à l'esprit du projet"⁽¹⁰⁾.

Plus succinctement, P. Noferi dans le cadre d'une étude réalisée pour l'UIMM précise que :

"Le projet prend donc la forme d'une charte qui exprime les ambitions de l'entreprise et doit coïncider avec sa culture (son image, sa technologie, ses produits...)"⁽¹¹⁾

Hermel et Bartoli la définissent comme suit :

"Le projet est ainsi un point de référence permanent qui apporte des réponses aux besoins de cohérence, de clarté et de stabilité des orientations générales, ressentis par chacun des membres de l'entreprise qui, un jour ou l'autre, en arrive à se demander à quoi il sert et pourquoi il est là"⁽¹²⁾.

Sur la base de ces diverses conceptions, nous pouvons fonder la définition qui sera celle retenue dans la suite de ce chapitre :

Le projet d'entreprise est un document visant à diffuser parmi les personnels un système de valeurs finalisé et commun.

Il s'articule autour de 3 lignes directrices :

- a) L'histoire de l'organisation et la mémoire de ses membres
- b) L'existence de règles du jeu
- c) Une vocation et un défi collectif

Son but est de favoriser la fédération des ressources dans le sens de la stratégie.

Au-delà de la simple définition, il est nécessaire de revenir sur certaines de ses notions-clés.

1) Document

Le projet d'entreprise est un document écrit, affiche ou brochure dont la longueur est variable; en complément de nos propres constatations dans les entreprises romandes, une étude réalisée par EUREQUIP et ADIGE aboutit aux résultats suivants :

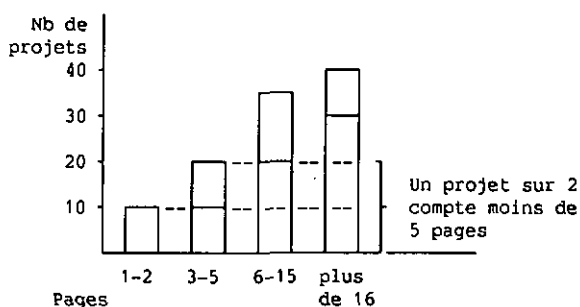


Schéma 9.4
 Nombre de pages des projets d'entreprise
 Selon l'étude Euréquipe et Adige

2) Personnels

L'existence de personnels implique la présence de cultures diverses et d'intérêts pouvant être divergents. Cela entraîne le risque d'oppositions voire de conflits néfastes à la réalisation de la finalité économique. Le projet devra d'une part affirmer le droit à l'existence des différences et d'autre part assurer la cohérence des actions.

3) Système de valeur finalisé et commun

Il portera par exemple sur la reconnaissance du rôle de chacun, les vertus de l'écoute et du dialogue, la fierté de produire des objets de qualité, d'être compétitif, etc.

Le système sera finalisé dans le sens où il mettra en exergue des valeurs "positives" favorables à la réalisation d'une performance économique et sociale optimale. Il devra de plus être commun, c'est-à-dire exprimer des valeurs acceptées ou acceptables par tous, et diffusé de façon à ce que chacun puisse en avoir connaissance.

4) Histoire de l'organisation

L'histoire est l'une des bases du sentiment d'appartenance à l'organisation; c'est elle, en effet, qui façonne l'identité de l'entreprise, elle crée et explique la culture. L'intégration notamment des nouveaux embauchés, passe aussi par la connaissance du développement de l'entreprise, des hommes qui en ont assuré le pilotage et des grands moments qui ont influencé ses habitudes, ses mythes, ses rites et ses tabous.

5) Existence de règles du jeu

On les retrouve à deux niveaux. Premièrement, en ce qui concerne l'éthique devant guider les actions de l'entreprise dans ses relations avec son personnel, ses partenaires extérieurs ou l'environnement, ensuite dans les principes de comportement des individus entre eux ou face à l'entreprise. Ces règles fixent la base d'une sorte de justice interne essentielle à l'adhésion de tous aux buts collectifs.

6) Vocation et défi collectif

Cette dimension du projet est fondamentale car elle décrit la direction dans laquelle l'entreprise s'engage, elle indique le but commun que l'on souhaite atteindre. On y trouvera définis aussi bien la position que l'entreprise vise dans son secteur d'activité que les axes de sa diversification, par exemple. Schématiquement, on peut considérer ce défi collectif comme un résumé "médiatique" des principaux objectifs stratégiques. Afin que chacun puisse s'y identifier, il est nécessaire qu'il constitue un but attractif (être leader, être meilleur...) mais réaliste.

L'idéal serait que chaque individu puisse au travers de ce défi collectif donner un sens à son activité par la définition d'un objectif personnel simple et valorisant.

Cette définition peut être utilement complétée par les mises en garde de F. Gondrand. Pour lui, le projet d'entreprise n'est pas:

- "la somme de tous les projets personnels ou des projets d'équipes ou d'unités de travail : il a un rôle fédérateur"(...)
- "une bible détaillée qui s'imposerait à tous sans distinction de lieux ou de métier en essayant de prévoir toutes les situations" (...)
- "l'équivalent d'un plan stratégique, avec des objectifs chiffrés et datés. Il s'en tient aux grands objectifs que l'on se fixe, aux défis que l'on veut affronter".⁽¹³⁾

9.3.2 Les risques du projet

A l'instar de tous les instruments au service de la stratégie, le projet d'entreprise comporte des risques. Une erreur dans l'établissement d'une matrice d'analyse ou dans l'interprétation d'une courbe peut être décelée par recoupement. Par contre, l'inadéquation à la culture de l'une des valeurs exprimées dans le projet, ou son opposition aux croyances fondamentales d'un groupe peut avoir des conséquences durablement préjudiciables à l'atteinte des buts poursuivis. Le risque moindre à considérer, dans ce cas, est l'ignorance ou l'incompréhension; le pire, une mauvaise interprétation des intentions du noyau stratégique.

Dans ce dernier cas, le projet peut être ressenti par les membres du personnel "comme la dernière tentative de la direction pour tenter de les motiver, avec un risque d'échec identique à celui des tentatives précédentes, qui prirent successivement le nom de "direction participative par objectifs", "participation" ou "commission de concertation".⁽¹⁴⁾

Le risque le plus grave encouru lorsqu'est décidée la mise en place d'un projet est qu'il soit perçu comme la traduction d'une volonté de manipulation ou d'embrigadement des ressources humaines. Le projet ne doit en aucun cas être le moyen tant recherché de faire accepter par le dirigeant sa propre représentation du bon fonctionnement de l'entreprise. Cette conception perverse s'oppose à l'instauration de ce qu'Archier et Serieyx⁽¹⁵⁾ appellent l'instauration d'une culture de 3ème type, elle sera tôt ou tard source de contre-performances.

La réussite du projet est en bonne voie lorsque l'on a compris de part et d'autre que le but n'est pas d'assurer le succès des managers au détriment des "managés" et que le subordonné trouve dans ce contexte l'occasion de s'exprimer davantage, de participer aux décisions qui relèvent de sa compétence et de prendre plus d'initiatives.

Le projet ne doit pas être le moyen de "refiler" la stratégie à des collaborateurs qui la rejettent, il doit être bâti sur une conception post-taylorienne de l'entreprise.

Nous ne nous arrêterons pas sur les aspects pratiques⁽¹⁶⁾ de la mise en place du projet. Mais il faut insister sur la nécessité

- 1) d'une participation aussi étendue que possible à la définition des valeurs qui y prévaudront,
- 2) de sa cohérence impérative avec la culture de l'entreprise.

Comme nous l'avons déjà relevé, le projet n'est pas une fin en soi et son élaboration constitue déjà une occasion de créer une dynamique pour l'ensemble de l'organisation. Il est donc important d'appuyer la mise en place d'un projet sur un processus préalablement défini.

Le projet d'entreprise est un document qui ressort de la vie interne de l'entreprise, tant par son origine que par sa vocation. Il arrive néanmoins qu'il soit utilisé comme instrument de communication externe pour affirmer une image de marque et concrétiser une relation avec des clients. Cette utilisation "annexe" est possible, mais elle ne doit en aucun cas prévaloir lors de l'élaboration. La diffusion externe du projet peut dans certains cas jouer un rôle favorable sur son efficacité interne car elle constituera une forme d'engagement social quant aux principes qui y sont énoncés.

En définitive, le projet s'avère être un instrument de cohésion et de dynamisme, il rassure par le fait qu'il prouve l'existence d'une vision à long terme du devenir de l'entreprise. Pour se replacer dans l'optique qui était la nôtre au début de cette seconde partie, le projet est l'un des moyens privilégié de la mise en oeuvre des compétences au service de la performance. En d'autres termes, on peut dire que si la stratégie s'adresse à l'entreprise, le projet interpelle les hommes. "Associé mais non confondu avec des objectifs stratégiques pertinents, le projet d'entreprise peut en effet constituer un formidable appel et contribuer à ce que chacun se sente véritablement concerné par l'évolution et le devenir de l'entreprise."⁽¹⁷⁾

9.3.3 L'exploitation du projet

Une fois élaboré, le projet doit pouvoir s'appuyer sur une "stratégie" de communication globale. Il importe en effet de faire vivre le projet pour chacun, d'en rendre significatives les applications et les conséquences au niveau de chaque unité, service, poste de travail.

Son expression doit se manifester de manière multiple sous des formes compréhensibles par le plus grand nombre. On peut assister par exemple à la mise sur pied de micro-projets au niveau des unités élémentaires de l'organisation qui traduisent, dans le langage propre à chacun, le projet général.

Dans le contexte d'avenir incertain qui conditionne la plupart des entreprises, le projet s'inscrit dans une perspective de recherche de performances par le biais d'une adhésion volontaire du plus grand nombre aux buts de l'organisation.

- (1) **Fauvet J.-C.** , Mutation du management, p.226
- (2) **Godet M.** , Prospective et planification stratégique, Economica, Paris, 1985, p.175
- (3) **Strategor** , Stratégie ,Structure, Décision, Identité, InterEditions, Paris, 1988, p.415
- (4) **Bergman, Hainard et Thévoz** , La culture d'entreprise suisse, élément constitutif et reflet de la culture nationale, CEAT, 1990 p.45
- (5) **Sallenave J-P.** , Direction générale et stratégie d'entreprise, Les Editions d'Organisation, Paris, 1984, p.259
- (6) Chapitre 3.5
- (7) **Lemaître N.** , La culture d'entreprise facteur de performance, Revue française de Gestion, septembre octobre 1984, p.155
- (8) **Archier G., Elissat O., Setton A.** , Mobiliser pour réussir, Seuil 1989, p.11
- (9) **Le Boeuf C. et Mucchielli A.** , Le projet d'entreprise, ESF, Entreprise moderne d'Edition, Paris, 1987, p.12
- (10) **Archier et alii** , op cit., p.85-86
- (11) **P. Noferl** , Gestion des ressources humaines et compétitivité de l'entreprise, UIMM, 1987 p. 27
- (12) **Hermel P. et Bartoli A.** , Piloter l'entreprise en mutation, Les Editions d'Organisation, Paris, 1986, p.220
- (13) **Gondrand F.** , Quand les hommes font la différence, Les Editions d'Organisation, Paris, 1989, p.254
- (14) **Strategor** , op cit., 1988, p.464
- (15) **Archier G. et Serieyx H.** , L'entreprise du 3e type, Seuil, Paris, 1986
- (16) Pour un approfondissement du sujet se reporter à **Leboeuf et Mucchielli**, 1987
- (17) **Strategor** , op cit., 1988, p.463

10. STRATEGIE DES RESSOURCES HUMAINES ET GESTION DU PERSONNEL

La perspective de ce dernier chapitre est quelque peu différente de celle qui a guidé nos réflexions antérieures. Au lieu de se placer au niveau des tâches du "top management" (le noyau stratégique), nous nous situerons aux niveaux inférieurs de la gestion des ressources humaines, à savoir la gestion prévisionnelle des RH et la gestion du personnel. L'administration du personnel sera volontairement laissée de côté en raison du caractère procédurier de ses tâches et de leur possibilité d'automatisation.

Nous nous arrêterons notamment sur l'impact de la stratégie et de la phase stratégique sur la gestion des ressources humaines et sur la définition des domaines de compétence et de collaboration entre stratégie et gestion opérationnelle.

10.1 AVANTAGE CONCURRENTIEL ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Durant l'ensemble de cette étude, nous nous sommes toujours opposés à cette vision réductrice qui prétend que les personnels ne constituent qu'une charge qu'il s'agit de minimiser. C'est en raison de ce point de vue que le terme de ressources humaines a été préféré aux diverses dénominations caractérisant le facteur humain de l'entreprise. Une distinction telle que celle que nous avons introduite entre les différents niveaux de la gestion des ressources humaines permet de séparer deux natures de tâches :

- a) La stratégie ou plus exactement l'apport de la réflexion en matière de ressources humaines dans l'élaboration de la stratégie
- b) L'opérationnalité, c'est-à-dire la mise en oeuvre concrète d'objectifs découlant de la stratégie énoncée.

Dans ce second cas, la fonction personnel, organe responsable de cette mise en oeuvre, est un service fournisseur. Son rôle est de mettre à disposition de l'entreprise en temps et lieu opportuns, les moyens humains nécessaires à la réalisation de ses objectifs.

Cette distinction entre niveaux stratégique et opérationnel peut être opérée de façon identique pour la fonction approvisionnement. Au niveau stratégique, les approvisionnements, dans une optique de domination par les coûts, peuvent devenir une source importante d'avantage concurrentiel. Porter suggère par exemple:

- de calibrer les spécifications des moyens de production achetés de façon à satisfaire plus précisément les besoins,
- de renforcer la pouvoir de négociation grâce à la politique d'achat
- de sélectionner les fournisseurs qui conviennent et de gérer leurs coûts.

Au niveau opérationnel et prévisionnel, les responsables d'approvisionnement devront assurer à l'entreprise une deuxième source d'achat, suivre l'évolution technologique des produits achetés, et bien évidemment mettre à disposition les moyens nécessaires aux objectifs dans un rapport qualité/prix qui satisfasse la stratégie définie.

Cette analogie entre service des approvisionnements et fonction personnel s'arrête toutefois ici. Par rapport aux achats, la gestion des ressources humaines a cette caractéristique de toucher tous les stades de la chaîne de valeur. De la logistique interne au service après-vente, toutes les étapes successives de la réalisation de la mission de la firme sont concernées par ses activités et de son efficience, notamment, dépendra la performance de l'entreprise.

Afin de mieux comprendre l'ampleur de l'impact de la fonction personnel, il peut être intéressant de s'arrêter sur son rôle dans la création et le maintien d'un avantage concurrentiel. L'entreprise qui dispose d'un tel avantage, doit, si elle veut s'assurer des résultats supérieurs à ceux de ses concurrents, satisfaire 2 conditions :

- 1) Etre aussi performante (ou presque) que l'ensemble des firmes du secteur, à tous les stades de sa chaîne de valeur.
- 2) Pouvoir valoriser son avantage auprès de ses clients qui doivent en percevoir l'importance en regard de leurs critères de choix.

Ainsi, afin "d'être meilleur" que ses concurrents, dans quelque domaine que ce soit, l'entreprise doit s'assurer de son efficience dans la réalisation de l'ensemble de ses activités, notamment la gestion des ressources humaines. Ainsi pour atteindre cette efficience, la fonction personnel doit fournir à l'organisation les moyens humains qu'elle requiert selon 4 critères :

- 1) temps
- 2) lieu
- 3) quantité
- 4) qualité

Ces critères sont d'égale importance et chacun d'entre eux est une condition nécessaire mais non suffisante à la performance de la firme. En effet, à quoi servent les 15 électroniciens nécessaires au développement d'un projet, s'ils arrivent avec un mois de retard dans un établissement où on ne les attend pas; de même, que faire lorsqu'au jour et au lieu dits, ce sont deux employés de bureau qui se présentent alors qu'un mécanicien était demandé ?

Les critères de temps et de lieu ne sont que fonction dans la majorité des cas, d'une bonne circulation de l'information interne. Nous ne nous y arrêterons pas. Par contre, la qualité et la quantité sont des facteurs nécessitant des techniques de gestion souvent complexes.

Par quantité, il faut entendre le nombre de personnes nécessaires dans un domaine de compétences; la qualité recouvrant, pour sa part, la spécialisation dans ce domaine de compétence et le degré de motivation.

Il nous paraît important de survoler brièvement les tâches inhérentes à cette gestion quantitative et qualitative. A cet effet, on peut distinguer à l'instar de Chauchard,⁽¹⁾ 3 grands domaines d'action de la fonction personnel :

- 1) Economique
- 2) Juridique
- 3) Psychosociologique

NB: Chauchard retient pour cette 3ème catégorie le terme de "politique"

Les aspects économiques

Ils englobent les aspects concrets, par opposition aux déterminants psychosociologiques, touchant d'une façon ou d'une autre à l'économie de l'entreprise.

Au delà de la prévision des besoins et de ses techniques que nous avons déjà évoquées à propos de la gestion des compétences, les tâches relatives à ces aspects économiques peuvent être classées en 4 catégories :

- La gestion des effectifs

C'est le domaine le plus quantitatif de la gestion du personnel; de lui dépendra la satisfaction des besoins consécutifs aux choix stratégiques avec le potentiel initial. Il en découlera des activités de recrutement et éventuellement de licenciement, mais aussi de mutation, et de formation professionnelle.

- La gestion des performances

Elle répond à des critères plus qualitatifs et se fonde sur la recherche de l'adéquation homme/poste. L'appréciation du personnel, la gestion des carrières, ainsi que les politiques de motivation de type cercles de qualité ou groupes d'expressions peuvent être regroupées au sein de cette catégorie.

- La gestion des rémunérations

Basée à la fois sur la classification des fonctions et la gestion des performances, elle joue un rôle important dans l'image de l'entreprise tant sur le plus interne qu'externe. Elle sera l'un des facteurs de stabilité et de fidélité du personnel, notamment dans les niveaux les plus bas de la hiérarchie.

- Les conditions de travail

Elles englobent à la fois les conditions matérielles, objectives, telles que la présence de nuisances diverses, ou l'aspect des locaux que des données moins évidemment perceptibles comme le climat de travail, le poids de la hiérarchie, etc.

Les aspects juridiques

Propres à chaque pays, voire chaque région, ils interviennent plus sous forme de contraintes à satisfaire que comme objets d'une véritable gestion. La stratégie devra, au travers de ses objectifs, s'y soumettre, ou s'y soustraire par un transfert de tout ou partie de ses activités.

Les aspects psychosociologiques

Cette dernière catégorie est pour partie constituée de techniques relativement récentes dans le domaine de la gestion du personnel. Ensemble aux contours encore mal définis, les aspects psychosociologiques sont, à notre avis, un domaine qui devrait prendre de l'ampleur dans les années à venir, pour autant qu'il s'oriente dans le sens de la recherche de la performance de la firme, parallèlement à la satisfaction des individus qui la composent.

On y trouve notamment :

- la gestion de la culture; par gestion il faut entendre plus connaissance et audit que tentative de manipulation.
- la gestion de l'information et des communications; l'évolution du niveau d'éducation des individus a accru leur besoin d'informations. Afin de s'en faire une alliée, l'entreprise doit maîtriser les réseaux de communication qui la composent afin de pouvoir intervenir efficacement pour satisfaire le désir de savoir de ses personnels. Cette gestion de la communication implique tous les niveaux hiérarchiques tant verticalement (information ascendante ou descendante) qu'horizontalement.

Ces trois aspects de la gestion du personnel donnent un aperçu des domaines dans lesquels l'entreprise doit se montrer compétitive afin de s'assurer des bases solides indispensables au développement d'avantages concurrentiels. Toutefois, les efforts à consentir dépendent également du

groupe de personnel auquel on s'adresse. Le critère de l'importance d'un groupe devra être recherché dans le cercle des compétences présenté au chapitre 6.1. Plus une unité stratégique interne sera centrale, plus l'attention accordée par la fonction personnel à ses membres devra être grande.

Cela peut impliquer par exemple la mise en place de formes de rémunération particulières, des avantages sociaux accrus ou un cadre de travail plus attractif. Cela est rendu possible par le faible nombre d'individus faisant partie des USI centrales.

Ces traitements de faveur accordés à certains individus, ou groupes d'individus, nous amènent logiquement à nous intéresser aux cadres et particulièrement aux membres de l'encadrement supérieur. En effet, cette frange de personnel dispose d'un statut à part. Si les procédures de gestion du personnel sont analogues à celles appliquées à l'ensemble de l'effectif, l'impact des cadres supérieurs sur la stratégie et sa mise en oeuvre est déterminant pour son succès.

On peut alors légitimement se poser une question: "La gestion des cadres est-elle une tâche stratégique ou opérationnelle ?". La réponse ne peut malheureusement pas être aussi tranchée que ne le voudrait la question et elle ressort d'un arbitrage entre, d'une part, la charge du noyau stratégique et, d'autre part, l'importance que l'on accorde à la gestion des cadres. Il n'est pas possible de définir une règle générale applicable à toutes les entreprises, car les paramètres entrant en ligne de compte sont nombreux et très variables d'une entreprise à l'autre. Toutefois, 2 principes méritent d'être respectés :

- 1) Les cadres doivent faire l'objet, au minimum des mêmes procédures que le reste du personnel.

Il faut entendre par là qu'avant de prévoir des procédures particulières, il est indispensable d'appliquer aux cadres des règles de gestion élémentaires auxquelles leur statut ne devrait pas les soustraire. Il s'agit principalement de l'évaluation régulière des performances et de la formation. Le temps où un cadre nommé était inamovible est définitivement révolu. Le statut de membre de l'encadrement n'entraîne pas que des avantages, il est avant tout générateur d'obligations en terme de rendement et de résultats.

- 2) Leur gestion est un processus personnalisé.

Les cadres appartenant aux USI centrales doivent être gérés non comme les membres d'un groupe, mais comme des interlocuteurs individuels. Cette attente tend d'ailleurs à se généraliser à tous les

niveaux et il est impératif que cette philosophie prévale à tous les échelons hiérarchiques.

A notre avis, les quelques cadres ayant un rôle stratégique ou porteur d'un fort potentiel devrait faire l'objet d'une gestion centralisée, elle sera localisée au siège dans le cas d'un groupe ou sera attribuée au conseil d'administration dans les sociétés indépendantes. Cette importance stratégique de la gestion des cadres a clairement été mise en évidence par l'étude de De Woot et Dasclée de Maredsous (1984). Ces 2 auteurs ont en effet constaté que dans les groupes les plus performants la gestion des cadres était beaucoup plus systématique que dans les autres et qu'elle se traduisait notamment par :

- a) l'établissement d'un inventaire des cadres,
- b) l'identification et la gestion d'un groupe de cadres à haut potentiel,
- c) l'élaboration de plans de remplacement,
- d) la mise en œuvre de politique de formation et de recrutement fondée sur un portefeuille issu de a).

A l'inverse, "les groupes les moins performants ne gèrent pas leurs ressources en cadres (...). Le développement n'est pas organisé, ni suivi au niveau du groupe. La mobilité est faible, voire inexistante. (...) Ce type de groupe ne valorise pas son potentiel de cadres et de dirigeants. (...) Leur sentiment d'appartenance au groupe est faible et leurs ambitions souvent limitées aux dimensions de la filiale dans laquelle ils travaillent."⁽²⁾

L'importance d'un portefeuille de cadres a incité certains auteurs à proposer des outils spécifiques à sa gestion. C'est notamment le cas d'Odierna qui propose une adaptation du concept de grille du BCG. Bien que son utilité pratique nous paraisse faible en raison de son caractère schématique et arbitraire, il mérite qu'on s'y arrête pour son intérêt pédagogique.

Odierna base son approche sur le fait que la carrière de tout cadre peut être résumée par le concept de cycle de vie.

1) Démarrage

Engagés récents ou jeunes inexpérimentés (ils impliquent des dépenses relativement élevées notamment en terme de formation)

2) Croissance

Cadres intermédiaires, chefs de projets, experts de départements ou d'état major (habituellement entre 5-15 ans dans la firme)

3) **Maturité**

Administrateurs supérieurs, chefs de département sans perspectives de promotion (âgés de 40 à 60 ans, leur potentiel de croissance est souvent épuisé)

4) **Déclin**

Individus âgés, leur contribution est en diminution à cause d'une santé déclinante, d'une "obsolescence" technologique, d'un manque de motivation ou d'énergie.

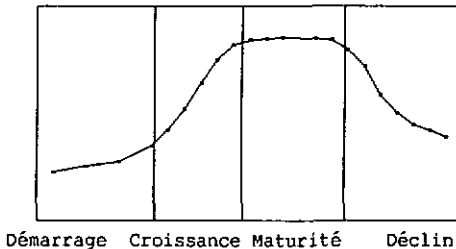


Schéma 10.1
Le cycle de vie d'un cadre

Cette classification est complétée par le schéma 10.2 mettant en relation performances et potentiel

Les performances renvoient aux réalisations actuelles de l'individu comparées aux objectifs initialement fixés.

Le potentiel se réfère à la probabilité d'une contribution "de valeur" du titulaire à l'organisation qui l'emploie. L'évaluation de ce potentiel peut être fondée sur le nombre d'années au-delà desquelles les performances peuvent être attendues.

Ces deux variables permettent l'établissement de la matrice et la classification des cadres en 4 catégories :

a) **"Bois morts"**

Personnes non qualifiées ou incompetentes. Elles représentent un faible pourcentage de l'effectif.

b) **"Work horses"**

Hautes performances, mais faible potentiel. 79 % des cadres sont dans cette catégorie selon Odioma.

c) "Vedettes"

Jeunes cadres très motivés ou experts de haut niveau restés créatifs et productifs (environ 15 %)

d) "Dilemmes"

Personnes travaillant en-dessous de leurs capacités. Il s'agit le plus souvent de cadres à haut potentiel mais peu motivés ou de personnes plus âgées ayant parfois des traits de génie dans de longues périodes décevantes.

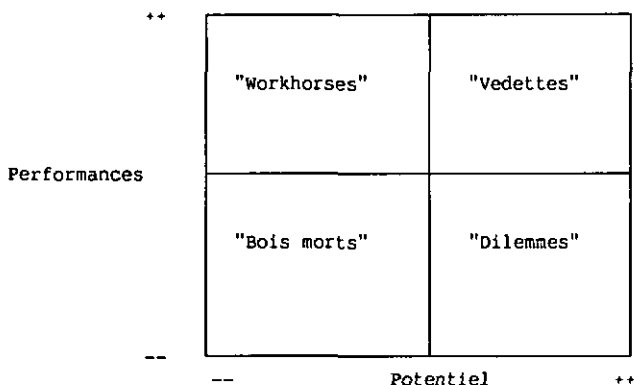


Schéma 10.2
Portefeuille de cadres selon Odiome

Cette méthode présente l'avantage de définir des groupes d'individus auxquels pourront être appliquées des politiques de mutation et de promotion, de rémunération et de formation.

Le principal mérite de l'approche d'Odiome est de permettre de saisir facilement le concept de portefeuille de cadres, mais elle n'apporte pas de réponse nouvelle au problème de l'évaluation des performances et du potentiel. Elle démontre une fois de plus que la difficulté majeure des approches matricielles n'est pas la représentation des résultats ou leur interprétation, mais bien plutôt la collecte de données fiables à un coût supportable.

10.2 CYCLE DE VIE DES ENTREPRISES ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le concept de cycle de vie appliqué ci-dessus à la carrière des cadres est un phénomène très généralement observable, tant chez les êtres humains que pour les technologies ou les organisations. Utilisé comme

moyen de discerner des étapes dans la vie d'une entreprise, il permet de faire ressortir les phases communes à la plupart des firmes.

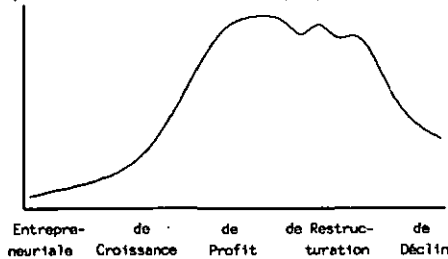


Schéma 10.3
Cycle de vie des organisations

Ces phases sont similaires, voire identiques, à celles observées pour le cycle de vie des produits. De la même façon, chacune d'entre elles implique une stratégie spécifique et des politiques adaptées.

10.2.1. Phase I "entrepreneuriale"

Désignée par les termes de décollage ou de démarrage dans le cas des produits, cette première phase est plus exactement qualifiée "d'entrepreneuriale" lorsqu'on parle d'une organisation. Cette notion suggère en effet la création d'activités nouvelles, la légèreté des structures ou l'innovation, mais elle implique aussi la prise de risque ou la capacité à assumer des mutations rapides.

Les conséquences de cette phase, et plus exactement de la stratégie qu'elle implique, sont nombreuses sur la gestion des ressources humaines. La première exigence est une souplesse et une adaptabilité très forte, l'aptitude à saisir des opportunités; en terme d'organisation et de structure, cela se traduit par une formalisation presque nulle des modes de gestion, l'absence de règles ou de procédures contraignantes. Les besoins en ressources humaines seront le reflet des compétences nécessaires au succès de ce "décollage". L'effectif étant souvent peu nombreux, chaque individu est investi d'un rôle stratégique. Le personnel doit être innovateur et flexible dans tous les domaines, prêt à assumer des responsabilités et à prendre des risques.

Cette première phase implique la présence d'un individu ou d'un groupe d'individus pouvant être identifié comme le ou les entrepreneur(s). Ce sont autour d'eux que se construira l'organisation. Dans la période initiale, tout au moins, ils constitueront le point central du cercle de compétence et leur départ a une forte probabilité d'être fatale à l'entreprise.

Il n'est, à ce stade, pas encore possible de parler de gestion des cadres, l'important réside plutôt dans la nécessité, pour l'équipe dirigeante, de se répartir les rôles à l'interne et d'assurer sa cohésion.

- a) recrutement. Il sera axé vers la recherche de collaborateurs jeunes, capables de s'adapter à tous les types de situations. Miller⁽³⁾ préconise la recherche de personnel dans des firmes incubatrices.
- b) rémunération. Les salaires de base sont souvent peu élevés, mais l'entreprise assure son attractivité par des systèmes souvent informels de primes ou de participation à la croissance. Cela lui permet d'une part d'offrir une rémunération motivante, d'autre part de réduire relativement facilement ses frais durant les périodes creuses.
- c) formation. Elle ne répond à aucune planification stricte et se fait en général au coup par coup en fonction de besoins ponctuels. Elle permet d'entretenir le potentiel créateur de la firme.

10.2.2. Phase II "de croissance"

Sa caractéristique première est une augmentation globale du niveau d'activité. La taille de l'organisation croissant, elle gagne en stabilité et le risque d'entreprise diminue.

La rationalité devient l'un des critères à l'origine des décisions. L'horizon de la stratégie tend à se rallonger. Une structure distinguant clairement les fonctions individuelles remplace progressivement la structure en soleil typique de la phase entrepreneuriale.

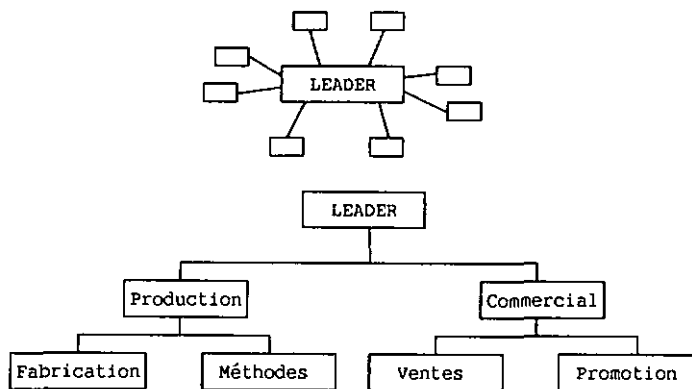


Schéma 10.4
 Passage d'une structure "en soleil"
 à une structure fonctionnelle simple

La complexité croissante des tâches à accomplir ainsi que la multiplication de leur volume incite le dirigeant à déléguer.

Traduite en terme de besoins en personnel, cette mutation implique le recours à des individus capables d'intérioriser les principes culturels et industriels du leader et de les reproduire. La flexibilité demeure une exigence de base, mais la capacité à coopérer au sein d'équipe devient un critère important de sélection.

Au niveau de l'encadrement, les compétences requises se modifient également; d'entrepreneuriales en phase I, elles tendent à devenir plus "sages". A l'exubérance du créateur succède progressivement la rationalité du gestionnaire.

- a) recrutement. Les besoins en nouveaux collaborateurs sont de 2 natures; d'une part, ils visent à accroître l'effectif de catégories de compétences déjà représentées, d'autre part, ils traduisent une répartition des tâches plus fines, impliquant le recours à des individus spécialisés. La nécessité absolue de contrôler la croissance contraint l'entreprise à analyser de façon détaillée chaque besoin exprimé.
- S'agit-il d'un emploi temporaire ou permanent ?
 - Les qualifications requises correspondent-elles à une fonction clairement définie ?
 - Quelle est la durée de vie prévisible du poste et son évolution probable ?

L'un des arguments "publicitaires" de l'entreprise est la possibilité offerte de carrières relativement rapides.

Le recrutement doit par ailleurs commencer à raisonner en fonction d'une pyramide des âges, visant à assurer un équilibre correct des diverses tranches pour ne pas perdre trop de personnel d'un coup, par retraite ou démission.

- b) rémunération. Elle est influencée positivement par le volume des besoins donc par l'attractivité que l'entreprise doit avoir sur le marché de l'emploi. Des systèmes de prime à la performance, soit individuelle, soit de groupe, remplacent la participation directe aux résultats.
- c) formation. Sans se fonder sur un plan directeur précis, la formation se structure autour des axes de préoccupations majeurs de la firme. Le domaine technique reste prédominant mais les besoins de formation dans les domaines commerciaux et de gestion commencent à être reconnus.

10.3. Phase III "de profit"

L'organisation atteint sa maturité. Son but premier n'est plus de se développer, mais de maintenir son niveau d'activité en exerçant une constante pression sur les coûts. En fin de phase de croissance, déjà, la structure est devenue plus complexe, les niveaux hiérarchiques se sont multipliés. Outre les fonctions opérationnelles (line) on a assisté à la création de spécialisations fonctionnelles, notamment une fonction personnel. C'est durant cette troisième phase que l'entreprise pourra opter pour des formes d'organisation différentes, mieux adaptées à ses besoins, structure divisionnelle ou matricielle.

La firme "se bureaucratise", l'importance de l'appareil administratif s'accroît. L'informel qui prédominait souvent en phase I et II est désormais proscrit, les règles et les procédures, qu'elles soient coutumières ou écrites régissent de plus en plus d'activités.

La gestion des ressources humaines n'échappe pas à ce processus. Comme toutes les autres fonctions, son objectif premier est d'assurer sa mise en cohérence totale avec la stratégie. La fonction personnel est souvent gérée comme une activité auxiliaire extérieure au processus stratégique. "Ainsi, la gestion des ressources humaines est parfois confinée aux aspects logistiques de recrutement et de formation ou à la modification des styles de gestion vers des modèles participatifs⁽⁴⁾.

Les politiques en matière de personnel se regroupant autour de trois axes principaux, la logistique, la motivation et les initiatives sociales. Par rapport aux phases précédentes ces deux derniers volets prennent une importance nouvelle. En phase de croissance, l'évolution générale positive de l'entreprise constituait en elle-même un facteur de stimulation, pouvant se traduire, au travers de la rémunération par une participation aux résultats. Le rôle social de la firme était faible ou tout au moins faiblement perçu par la direction.

En phase de profit, la motivation repose sur des actions planifiées qui peuvent faire appel à des analyses théoriques comme les travaux de Maslow ou Herzberg par exemple. L'un des objectifs consiste à stimuler l'implication des individus qui, par définition, tendra à être faible. L'entreprise prend également conscience de son rôle social, soit de façon progressive par la création d'un tissu de relations de plus en plus dense, soit brutalement au travers d'un conflit. Elle développe alors des programmes d'actions sociales visant à assurer une plus grande justice interne et l'instauration de contacts formels avec les organisations syndicales, patronales ou gouvernementales, selon son type d'activités.

La gestion des cadres devient également un processus formalisé. Les compétences managériales remplacent définitivement l'enthousiasme de l'entrepreneur, la créativité fait place à la rigueur. La taille de l'organisation rend possible la gestion d'un portefeuille de cadre : ce n'est qu'à partir de cette phase que le concept préconisé par Odiome devient applicable; il s'inscrit dans le processus généralisé de formalisation des procédures de gestion.

Bien que la phase de profit apparaisse comme celle de la stabilité et de la cohérence, elle est porteuse de risques. Ceux-ci sont d'autant plus dangereux que, contrairement au stade entrepreneurial, où ils constituaient l'une des composantes de la vie de la firme, leurs symptômes sont maintenant perçus comme quelque chose de positif. De façon plus explicite, on peut dire que les ressources humaines en général et les cadres en particulier vieillissent, et que tout est mis en oeuvre pour imprégner les nouveaux arrivants de la culture interne dominante. Si, à court terme, cette acculturation peut paraître favorable, à moyen terme elle provoque un appauvrissement du potentiel d'innovation et deviendra le principal facteur du déclin de l'organisation.

- a) recrutement. A ce stade, "les créations de postes sont rares, elles ne concernent en général que des emplois spécifiques et/ou de haut niveau. Il s'agit surtout de gérer les remplacements à la suite de départs"⁽⁵⁾. La volonté omniprésente d'exercer une pression sur les coûts tend à inciter à rechercher du personnel efficace et peu coûteux. Le niveau du personnel opérationnel est peu élevé en raison notamment d'une forte standardisation des tâches. Les perspectives de carrières sont relativement faibles et font l'objet d'une planification soignée. L'établissement de descriptions de fonction détaillées constituent la base de la recherche de personnel. Le but étant de disposer en temps, lieu, quantité et qualité souhaités des individus nécessaires à la poursuite de la stratégie.
- b) rémunération. Dans ce domaine particulièrement, la formalisation atteint un degré élevé. On est loin des salaires incitatifs mais parfois arbitraires de la phase entrepreneuriale. Les rémunérations sont fondées sur des évaluations de postes et sur des systèmes parfois complexes de notation des performances. Ces analyses aboutissent à la création d'échelles de salaires similaires à celles rencontrées dans l'administration. Il en découle souvent des salaires équitables mais peu motivants. On constatera en général la disparition des primes d'équipe au profit d'incitations au rendement individuel.

Le peu d'attractivité des salaires est compensée par l'existence de divers types d'avantages sociaux, prévoyance professionnelle, assurance maladie collective, ou assurance perte de gain. Ces presta-

tions annexes constituent souvent un instrument de fidélisation, plus ou moins volontaire, contribuant à palier le manque d'adhésion des individus à l'organisation.

- c) formation. Elle atteint un degré de programmation élevé, l'entreprise dispose souvent d'une offre de cours étendue mais parfaitement ciblée en fonction de ses objectifs. L'enseignement prodigué est très spécialisé et directement lié aux tâches à effectuer. Le but est de pouvoir constater à très court terme un impact des nouvelles connaissances acquises sur la performance de l'individu.

Fréquemment, l'entreprise développe durant cette phase un programme de cours internes qui peut être complété par des formations externes dans des domaines spécifiques. La formation peut également constituer une forme de récompense.

10.2.4. Phase IV "de restructuration"

Cette phase est particulière, car sa localisation dans le cycle de vie n'est pas absolue, elle peut apparaître directement après la croissance ou à l'inverse suivre une période de déclin. De là aussi découlent son contenu variable et ses appellations diverses. Il peut s'agir d'un processus normal de remise en cause de l'organisation par ses membres comme d'une opération de sauvetage pour éviter la déchéance ou même la disparition à court terme. Cela explique que l'on parle selon les circonstances de restructuration, de redéploiement, de retournement, de rajeunissement ou de sauvetage. Nous retiendrons ici le terme de restructuration pour désigner l'ensemble de ces stratégies. Sallenave explique ce contexte de la façon suivante : "Opérant face à des concurrents plus puissants qu'elle, ou sur un marché non porteur, ou avec un produit ou une technologie dépassée, sans possibilité de recours au capital nouveau ou à un effort supplémentaire du personnel, l'entreprise doit chercher le salut dans la fuite, c'est-à-dire dans un secteur nouveau pour elle offrant des perspectives mieux adaptées à ses moyens"⁽⁶⁾.

Cette situation découle de la prise de conscience ou de l'anticipation d'une phase de déclin et de la décision d'agir afin d'inverser la tendance. Cela se traduit par des mesures de redimensionnement, voire de création d'unités autonomes et décentralisées (cf. Asea-Brown-Boveri), le choix de nouvelles approches des activités actuelles (différenciation, concentration) ou le choix d'activités nouvelles (diversification géographique, verticale ou horizontale). Au niveau des ressources humaines, une stratégie de restructuration pourra, selon les circonstances, avoir des conséquences diverses.

Les formes "les plus douces" passeront par des retraites anticipées, des primes aux départs volontaires, mais aussi par des formules d'intéressement et de participation, éventuellement une renégociation de la convention collective visant à octroyer plus de souplesse à l'organisation.

Dans les cas extrêmes, le sauvetage de l'entreprise impliquera des licenciements collectifs tant au niveau du personnel opérationnel que de l'encadrement (horlogerie suisse dans les années 70 ou sidérurgie française), la sous-traitance d'activités à l'étranger, parfois le recours au travail précaire, contrats à durée limitée ou travail temporaire.

Ces deux situations peuvent s'accompagner d'actions sur le plan politique dans le but d'obtenir des subventions à l'emploi ou des primes de formation.

Dans tous les cas, le succès d'une restructuration passe par la remise en cause de la bureaucratie et de son train de procédures, règles et méthodes, l'objectif est d'insuffler un nouvel esprit d'entreprise dans des structures tendant à se scléroser.

Les ressources humaines sont souvent l'un des moyens privilégiés de "relancer" l'entreprise en stimulant l'entrepreneuriat interne. Dans ce but, Miller mentionne notamment :

- le lancement de projets internes à partir des technologies et des occasions de marché non assujetties aux contraintes imposées par la planification formelle ou les juridictions organisationnelles. (...)
- des encouragements crédibles à l'innovation et des fonds discrétionnaires qui viennent des cadres supérieurs qui ont eux-mêmes été des innovateurs dans des secteurs en émergence. (...)
- la mise en place de systèmes de rémunération des cadres de direction qui encouragent des investissements à long terme, des lancements de produits et des entrées au sein des marchés nouveaux. (...)⁽⁷⁾.

Les compétences entrepreneuriales peuvent également être recherchées à l'extérieur de l'entreprise en acquérant ou prenant des participations au sein de firmes en émergence.

Ces mesures ainsi que celles qui suivent s'adressent le plus souvent à l'encadrement, car on estime, à raison, que si les ressources humaines sont porteuses du potentiel qui peut faire le succès de la stratégie, ce sont les cadres qui devront créer l'environnement favorable à la réalisation

de ce potentiel; il est donc fondamental de veiller minutieusement à leur sélection.

Le choix de nouveaux cadres peut permettre d'insuffler des valeurs différentes dans la culture de l'entreprise et d'en entamer un processus de remodelage. Dans certains cas, il peut être profitable de faire appel à des responsables d'entreprises dont la réputation symbolise le type de culture organisationnelle vers lequel on souhaite s'orienter (c'est vraisemblablement l'une des causes du recours de la SMH aux services de Pierre Arnold).

En ce qui concerne la gestion de l'encadrement, la remise en cause des procédures, évoquée ci-dessus, ne signifie pas leur abandon, mais leur réforme en vue d'en faire l'un des outils du retournement stratégique. La planification de la relève devient par exemple l'un des moyens de constituer un groupe de cadres à fort potentiel capable de prendre en charge la restructuration. Cela implique par exemple la définition du profil du cadre en fonction de la stratégie prévue pour l'unité dont il sera responsable, l'identification des cadres susceptibles de prendre en charge des tâches de direction générale.

Le maintien de l'entreprise dans la phase de croissance ou de profit où l'aura propulsée la restructuration passe par un suivi des mesures développées ci-dessus et leur poursuite même si le nouveau contexte semble plus favorable.

L'impact d'une phase de restructuration sur les trois variables retenues peut être résumé comme suit :

- a) recrutement. Bien qu'une phase de restructuration s'accompagne plus souvent de réductions d'emploi que d'augmentation d'effectif, le recrutement est l'une des variables devant assurer le succès de cette phase stratégique.

Les caractéristiques générales des nouveaux engagés devront être la flexibilité, une grande capacité d'adaptation, la motivation et une volonté de s'impliquer dans l'avenir de l'entreprise. Comme au niveau des cadres, le recrutement des opérationnels devra viser à mettre à la disposition de l'entreprise des individus jeunes à fort potentiel.

- b) rémunération. Outre le cas de l'encadrement déjà évoqué au travers de certaines des mesures préconisées par Miller, la rémunération devra redevenir un facteur de motivation incitant les individus à prendre des risques et leur permettant de tirer profit de leurs succès. Pour certains groupes d'individus investis d'un rôle stratégique déterminant, on pourra avoir recours à des systèmes tels que ceux

qui prédominent en phase entrepreneuriale. La valorisation du mérite peut se faire aussi bien sur un plan individuel que de groupe.

- c) formation. En phase de restructuration, la formation se doit d'être ouverte, avec des perspectives de rentabilité à moyen terme. Alors qu'en stratégie de profit, l'accent était mis sur la performance immédiate, on vise plus dans ce cas la stimulation du potentiel.

La formation aura également pour but de provoquer une adhésion des collaborateurs à la nouvelle stratégie, elle peut alors servir de complément à la mise en oeuvre d'un projet d'entreprise.

10.2.5. Phase V "de déclin"

Dans la majorité des cas, la phase de déclin succède à une phase de profit. Le passage de l'une à l'autre n'est pas net, il prend en général la forme d'un lent processus de sclérose des structures et de réduction du volume d'activités. Ses causes peuvent être multiples; dans le cas d'une entreprise monoproduit, c'est l'entrée de ce produit dans la dernière phase de son cycle de vie qui entraîna la totalité de l'entreprise. Ailleurs, ce sera le développement exacerbé de la bureaucratie qui étouffera progressivement le potentiel d'innovation; dans un autre cas, enfin, ce sera la volonté d'entropie affichée par la direction qui conduira à l'obsolescence des compétences. Le déclin se caractérisera entre autres par "des chutes sévères dans les ventes qui ne remontent pas ensuite, d'importantes augmentations dans les coûts du travail, des transports ou des matières premières, la répétition inutile d'opérations déjà effectuées ailleurs, un syndicalisme virulent ou d'autres types de problèmes de personnel"⁽⁸⁾.

L'impact du déclin de l'entreprise sur la gestion du personnel ne fait pas de doute, mais il sera différent s'il s'agit d'un vieillissement conduisant à une mort lente ou d'une déchéance aboutissant à une liquidation rapide.

- a) recrutement. Les engagements de personnel nouveau sont rares voire inexistants, le principal problème consiste plus à gérer les sureffectifs qu'à prospecter le marché du travail. Lorsque la diminution des emplois ne peut se faire naturellement (démissions, départ à la retraite), des licenciements parfois massifs doivent être opérés. L'encadrement est souvent pas ou mal préparé à assumer ces crises, ce qui tend encore à accélérer la chute.

Dans le cadre d'un groupe, le recrutement dans une entreprise en déclin pourra consister à identifier les individus disposant encore d'un potentiel intéressant et à organiser leur transfert vers d'autres unités plus performantes.

- b) rémunération. Plus que les salaires, ce sont souvent les primes de départ qui motivent le personnel. L'appréciation des performances n'est pas pratiquée, si ce n'est pour mettre en évidence les potentiels des individus transférables.
- c) formation. Pour l'encadrement, elle devrait tendre à préparer un noyau d'individus aptes à gérer le déclin, c'est-à-dire réaliser les profits dont il est encore possible de bénéficier, établir et appliquer un plan social de reconversion et de reclassement, éventuellement procéder à la liquidation physique des équipements. La formation du personnel opérationnel aura des objectifs particuliers, dans le sens où il s'agit d'un des seuls cas où elle ne bénéficiera pas à l'entreprise qui la dispense. Elle sera l'un des moyens pour les personnes licenciées de retrouver un emploi et pourra dans ce contexte être subventionnée par les pouvoirs publics.

En résumé, on se rend compte que la gestion des ressources humaines est très fortement déterminée d'une part, par la phase stratégique, d'autre part par la stratégie poursuivie. La nécessité d'une cohérence absolue entre les ressources humaines et la stratégie est illustrée par le cas de Singapore Airlines. Depuis plusieurs années, la société cherche à se différencier par la qualité de ses prestations. La gestion du personnel a donc été adaptée à ces objectifs. En ce qui concerne les hôtesses, les procédures de sélection et de formation sont devenues impitoyables. Caractéristiques physiques, attitude, comportement et éducation, performance sportive, rien n'est épargné aux candidates qui devront ensuite affronter une période de 3 mois de "drill" avant de pouvoir voler. (Par comparaison, les stewards de Swissair entrent immédiatement en service). Outre ce cas extrême, l'adaptation continue des politiques des ressources humaines est un critère absolu du succès de la mise en œuvre stratégique. Dans le cas des entreprises multidivisionnelles, notamment, il faudra s'assurer du soutien apporté par la fonction personnel à la stratégie de base menée par la direction. Dans tous les cas, cela nécessite une implication et un souci permanent de cohérence de la part de la direction générale.

- (1) **Chauchard J-L.** , Précis de Gestion du personnel et des ressources humaines, Les Editions d'Organisation, Paris, 1986
- (2) **De Woot Ph. et Desclee de Maredsous Ph.** , Le management stratégique des groupes industriels, Economica, Paris, 1984, p.46ss
- (3) **Miller R.** , Une politique des ressources humaines au service de la stratégie, Harvard l'Expansion, mars-avril-mai 85, p.57
- (4) **Miller R.** , op cit., p.61
- (5) **Chauchard J-L.** , op cit., p.17
- (6) **Sallenave J-P.** , Direction générale et stratégie d'entreprise, Les Editions d'Organisation, Paris, 1984, p.62
- (7) **Miller R.** , op cit., p.61
- (8) **Schmenner R. W.** , Toute usine a un cycle de vie, Harvard l'Expansion, 1984

11. CONCLUSION

Loin de se vouloir prescriptive ou didactique, cette thèse a pour objectif de proposer un angle nouveau à la vision traditionnelle de la gestion des hommes. L'enquête réalisée dans la première partie a mis en évidence, dans de nombreuses entreprises, l'existence de systèmes de gestion à la fois complets et complexes. Dans tous les cas, ou presque, la gestion des ressources humaines est prise en charge, de manière souvent performante; plusieurs établissements disposent d'une gestion prévisionnelle des hommes et des emplois. Parallèlement, la réflexion stratégique, au-delà d'une simple planification, occupe de plus en plus de directions générales. Certaines entreprises ont développés dans ces 2 domaines des compétences de haut niveau et emploient des spécialistes à même de faire face à la plupart des problèmes spécifiques.

Sans nier la nécessité de disposer de compétences pointues en matière de rémunérations, de sélection ou de motivation, la seconde partie de ce travail prône une vision plus large que celle issue d'une organisation strictement fonctionnelle.

Le cloisonnement des tâches à tous les niveaux, même s'il a parfois fait ses preuves, doit, et peut, être dépassé au profit d'une approche pluridisciplinaire. Plus que jamais l'entreprise est composée de sous-ensembles en interaction étroite; de la qualité de ces interactions dépendra la performance.

L'intégration de la variable humaine à la stratégie fait partie de cette vision rénovée, au même titre que la prise en compte de la technologie. D'autres variables, comme le marketing ou les finances ont déjà accédé à cette dimension stratégique.

L'originalité de ce travail ne réside pas tant dans l'apport théorique en lui-même que dans la réunion de disciplines indépendantes au sein d'une ébauche de modèle intégratif. Il ne s'agit pas de la simple adaptation d'outils stratégiques à la gestion des hommes, mais d'apports mutuels de ces deux disciplines à une approche plus large. Un certain nombre d'axes de réflexion et d'actions sont proposés, leur objectif est de susciter une orientation nouvelle à la gestion des ressources humaines ainsi qu'à la stratégie.

Si trop longtemps les hommes n'ont été qu'un facteur de production, il ne faut pas aujourd'hui tomber dans l'excès inverse consistant à voir l'entreprise comme instrument de satisfactions personnelles, exclusivement. La réalité est à la fois intermédiaire et plus complexe. L'analyse du rôle de la culture a permis de montrer les réseaux psychologiques unissant certains groupes d'individus. C'est, entre autres, par leur gestion que l'entreprise

pourra satisfaire les attentes de ses personnels, de ses dirigeants et de ses propriétaires.

Il s'agit de dépasser les principes de l'école mécaniste et de les intégrer à une nouvelle philosophie de gestion que l'on pourrait appeler "école culturaliste".

Au niveau conceptuel, cette nouvelle école dispose déjà de bases solides; Martinet, Hermel et bien d'autres en ont établi les fondements dans des directions certes différentes, mais souvent complémentaires. Sa principale faiblesse se situe dans son absence d'ancrage pratique. Sans vouloir être aussi sévère que Konosuke Matsushita lorsqu'il stigmatise le taylorisme à la fois des entreprises et des esprits occidentaux, il faut admettre que des décennies d'une vision mécaniste des organisations ne s'efface pas en un jour. La perception d'une dimension culturelle existe chez les dirigeants des établissements romands, elle reste toutefois encore très diffuse et souvent plus fondée sur un effet de mode que sur une conviction personnelle. Le principal obstacle à la généralisation de l'école culturaliste réside dans la certitude qu'ont certains cadres que le pouvoir dans l'entreprise existe en quantité finie. Reconnaître l'existence de l'autre et de ses aspirations lui confère une part de ce pouvoir et beaucoup sont persuadés que cela équivaut à une diminution de leur propre influence. La réalité est autre, car l'augmentation du pouvoir des uns entraîne un accroissement du pouvoir total et se fait au bénéfice de l'ensemble de l'organisation.

Le passage d'une mentalité mécaniste à un raisonnement culturaliste sera fonction du succès des entreprises pionnières ayant déjà intégré ces nouveaux paramètres à leur gestion.

Le paramètre culturel n'apporte, néanmoins, que l'un des termes à l'équation du succès de la firme.

PERFORMANCE = MOTIVATION + COMPETENCES

C'est une vision mécaniste réaménagée qui fournit la seconde variable. L'homme reste et restera encore longtemps un facteur de production indispensable. Même dans des industries hautement automatisées ou robotisées, la compétence humaine demeurera toujours le déterminant principal de la réussite. La distinction, par rapport à la vision traditionnelle peut être résumée ainsi: La performance de la firme ne ressort pas de l'exploitation systématique et intensive d'une compétence chez un individu, mais de l'exploitation d'un potentiel de compétences multiples au profit à la fois de l'entreprise et de l'individu.

La gestion des compétences devient l'un des outils de la mise en oeuvre stratégique et doit compléter les approches concurrentielles du Boston Consulting Group ou de Porter. Il ne s'agit en aucun cas de jeter au feu les idoles du management des années '70 et '80, mais de les restaurer afin de les adapter progressivement aux nouvelles conditions qui s'imposeront à nos organisations.

Par ce glissement vers une entreprise "culturaliste", les établissements romands ne sont certainement pas en retard par rapport à d'autres firmes suisses ou européennes. Il leur manque un concept global dans lequel intégrer les fragments de culture nouvelle qui se manifestent dans divers domaines. Projet d'entreprise, gestion des compétences ou communication sont autant de pièces encore isolées qu'il faut réunir afin de pouvoir parler d'une réelle intégration des ressources humaines à la stratégie globale.

III. BIBLIOGRAPHIE

a) Ouvrages

L'économie suisse 1989/90; Union de Banques Suisses; Zurich; 1990;

ALPANDER Guvenc; Pour une stratégie des ressources humaines; Chotard; Paris; 1989;

AMBLARD H. & alli; Management des Ressources humaines; Eyrolles; Paris; 1985

ARCHIER Georges, ELISSALT Olivier, SETTON Alain; Mobiliser pour réussir; Seuil; Paris; 1989;

ARCHIER Georges, SERIEYX Hervé; Pilotes du troisième type; SEUIL; Paris; 1986;

ARCHIER Georges, SERIEYX Hervé; L'entreprise du troisième type; Seuil; Paris; 1984;

BARTOLI Annie, HERMEL Philippe; Le développement de l'entreprise; Economica; Gestion; Paris; 1989;

BENQUEREL Jacques; Stratégie des PMI sous-traitantes; Thèse; Faculté de Droit et des Sciences Economiques; Neuchâtel; 1989;

BERGMANN Alexander, HAINARD François, THEVOZ Laurent; La culture d'entreprise suisse...; CEAT; Projet FNRS N°4003; Lausanne; 1990;

BIOLLEY Gérard et l'équipe CRC; Mutation du management; Entreprise Moderne d'Édition; Paris; 1986;

BOMMENSATH Maurice; Manager l'intelligence de votre entreprise; Les Editions d'Organisation; Paris; 1987;

BOSQUET Robert; Fondements de la performance humaine dans l'entreprise; Les Editions d'Organisation; Paris; 1989;

BOYER Luc, EQUILBEY Noël; Le projet d'entreprise; Les Editions d'Organisation; Paris; 1986;

- BUIGUES Pierre-André;** Prospective et compétitivité; Mc Graw-Hill; Stratégie management; Paris; 1985;
- BOSTON CONSULTING GROUP;** Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité; Hommes et Techniques; Paris; 1980;
- CASPAR Pierre, AFRIAT Christine;** L'investissement intellectuel; Economica; Gestion; Paris; 1989;
- CEGOS;** Développement des compétences et stratégie de l'entreprise; Les Editions d'Organisation; Paris; 1986
- CERI;** Ressources humaines et stratégie des entreprises; OCDE; PARIS; 1988;
- CHANDLER Alfred D.;** Stratégie et structure de l'entreprise; Les Editions d'Organisation; 2^{ème} édition; Paris; 1989;
- CHAUCHARD Jean-Louis;** Précis de gestion du personnel et des Ressources humaines; Les Editions d'Organisation; Paris; 1986;
- CROZIER Michel, FRIEBERG Erhard;** L'acteur et le système; Seuil; Paris; 1977;
- De WOOT Patrick, DESCLEE DE MAREDSOUS Xavier;** Le management stratégique des groupes industriels; Economica; Paris; 1984;
- ENZ R.;** Prix et salaires dans le monde; UBS; Zurich; 1988;
- FAUVET Jean-Christian, STEFANI Xavier;** La socio-dynamique: un art de gouverner; Les Editions d'Organisation; Paris; 1983;
- GIROIRE Jacques;** La volonté stratégique de l'entreprise; Entreprise Modeme d'Edition; Paris; 1985;
- GODET Michel;** Prospective et planification stratégique; Economica; Gestion; Paris; 1985;
- GONDRAND François;** Quand les hommes font la différence...; Les Editions d'Organisation; Paris; 1989;
- GOUILLART Francis J.;** Stratégie pour une entreprise compétitive; Economica; Gestion; Paris; 1989;

- HERMEL Philippe;** Stratégie, Changement et Ressources Humaines: Quelles relations ?; WP N° 328; Aix en provence; 1987;
- HERMEL Philippe & BARTOLI Annie;** Piloter l'entreprise en mutation; Les Editions d'Organisation; Paris; 1986;
- HOROWITZ Jacques, PITOL-BELIN J-P.;** Stratégie pour la PME; Mc Graw-Hill; Paris; 1983;
- JOFFRE Patrick, KOENIG Gérard;** Stratégie d'entreprise, Antimanuel; Economica; Gestion; Paris; 1985;
- LE BOEUF Claude, MUCCHIELLI Alex;** Le projet d'entreprise; ESF Entreprise moderne d'Édition; Paris; 1987;
- LE BOTERF Guy;** Le schéma directeur des emplois et des ressources humaines; Les Editions d'Organisation; Management 2000; Paris; 1988;
- LEVIONNOIS Michel;** Marketing interne et management des hommes; Les Editions d'Organisation; Paris; 1987;
- LUSSATO Bruno;** Introduction critique aux théories de l'organisation; Dunod; Paris; 1979;
- MAHE DE BOISLANDELLE Henri;** Gestion des Ressources humaines dans les PME; Economica; Gestion; Paris; 1989;
- MARTINEAU Jacques;** Le réveil de l'intelligence; Les Editions d'Organisation; Paris; 1989;
- MARTINET Alain-Charles;** Analyse de l'env. et planif. strat. des grandes entreprises françaises; IERESM; Bruxelles; 1976;
- MARTINET Alain-Charles;** Management stratégique: organisation et politique; Mc Graw-Hill; Paris; 1984;
- MEHLING Jean;** Les défis d'une gestion globale; La Baconnière; Neuchâtel; 1984;
- MELESE Jacques;** Culture organisationnelle: un déficit à surmonter; Revue française de Gestion; Septembra-déc.; 1985;
- MERIGOT J.G, LABOURDETTE A.;** Elements de gestion stratégique des entreprises; Cujas; Paris; 1980;

- MEYER J., BOUDEVILLE J.;** Stratégie d'entreprise: formulation et mise en oeuvre; PUF; Paris; 1986;
- NOFERI Pascal;** Gestion des Ressources humaines et compétitivité de l'entreprise; UIMM; Paris; 1987;
- ODIORNE George S.;** Strategic Management of Human Resources; Jossey Bass Publishers; San Francisco, Washington, London; 1984
- PARIS Francis;** Missions stratégiques de l'équipe dirigeante; Dunod; Paris; 1980;
- PERCEROUX Robert;** Entreprise gestion et compétitivité; Economica; Etude IAE; Paris; 1984;
- PORET Pierre;** Productivité et aménagement du temps de travail; Les Editions d'Organisation; Paris; 1983;
- PORTER Michael;** L'avantage concurrentiel; Interéditions; Paris; 1986;
- PORTER Michael;** Choix stratégiques et concurrence; Economica; Gestion; Paris; 1982;
- PUMPIN Cuno;** Gestion de l'entreprise; Banque Populaire Suisse; L'Information; Berne; 1981;
- PUMPIN Cuno, KOBİ Jean-Marcel, WUTHRICH Hans A.;** La culture de l'entreprise; Banque Populaire Suisse; L'Information; Berne; 1985;
- QUARRE François;** La stratégie pour gagner; Masson; Paris; 1987;
- RENEVEY Jacques;** Planification stratégique et culture organisationnelle; Thèse; Faculté de Droit et des Sciences économiques et sociales; Fribourg; 1988;
- ROBIN René;** De nouvelles approches pour la motivation du personnel; Banque et management; mars; 1985;
- SAINSAULIEU Renaud;** Sociologie de l'organisation et de l'entreprise; Fondation nationale des sciences politiques; Dalloz; Amphithéâtre; Paris; 1987;

- SALLENAVE Jean-Paul**; Direction générale et stratégie d'entreprise; Les Editions d'Organisation; Paris; 1984;
- STAFFELBACH Bruno**; Strategisches Personalmanagement; Thèse; Ecoles des Hautes Etudes Economiques, Saint-Gall; 1987;
- STRATEGOR**; Stratégie, structure, décision, identité; Interéditions; Paris; 1988;
- THIETART Reymond-Alain**; La stratégie d'entreprise; Mc Graw-Hill; Paris; 1984;
- VERMOT-GAUD Claude**; Prévoir l'emploi et gérer les carrières individuelles; Les Editions d'Organisation; Paris; 1987;

b) Articles

Ressources humaines: quelles priorités ?; Journal des Associations patronales; 15.11.1984

Mise en valeur des ressources humaines; Journal des Associations patronales; 17.01.85;

ABERNATHY William, J. WAYNE Kenneth; La courbe d'expérience et ses limites; Harvard-L'Expansion; Hiver; 1977-78;

ADER Emmanuel, LAURIOL Jacques; La segmentation, fondement de l'analyse stratégique; Harvard-L'Expansion; Printemps; 1986;

ADLER Lee; La stratégie de la symbiose; Harvard-L'Expansion; Automne; 1979;

ANASTASSOPOULOS Jean-Pierre, RAMANANTSOA Bernard; Le "segment" est mort, place au "métier"; Revue française de gestion; Mars-Avril; 1982;

BELET Daniel; Planification stratégique et dimension sociale de l'entreprise; Revue française de Gestion; N°8; 1977;

BERNASCONI Michel; Stratégie: Une analyse comparée des travaux du BCG, du PIMS, de Porter; Revue française de Gestion; Septembre-octobre; 1983;

BESSEYRE DES HORTS Charles-Henri; Typologie des pratiques de gestion des ressources humaines; Revue française de Gestion; Novembre-décembre; 1987;

BICHERON Michel, ROUACHE Daniel; S'internationaliser par le transfert de technologie et de savoir-faire; Direction et Gestion; N°2; 1981;

BONNET Marc; Impliquer les cadres dans la mise en oeuvre stratégique; Revue française de Gestion; Juin-juillet; 1986;

BOSQUET Robert; Stratégie et politiques de gestion des ressources humaines; Personnel; ANDCP; Janvier; 1984;

CESMA (Centre d'Etudes Supérieures du Management); Les six vérités des entreprises qui réussissent; Harvard-L'Expansion; Été; 1984;

- CROZET D., MARTORY B.;** Le personnel-mix, outil de la stratégie sociale; Harvard L'Expansion; Automne; 1984;
- DE BODINAT Henri, MERCIER Vincent;** L'analyse stratégique moderne; Harvard-L'Expansion; Hiver; 1978-79;
- DUCHAMP Louis-Marie;** Redéployez vos ressources humaines; Harvard-L'Expansion; Hiver; 1978;
- EGGER Michel;** Drôles de dames; Construire; Migros; 25.01.1989;
- FOMBONNE Jean;** Les nouvelles pratiques de la fonction personnel; Personnel; ANDCP; Janvier; 1985;
- GELINIER Octave;** Stratégie externes et internes de l'entreprise compétitive; Harvard-L'Expansion; Hiver, 1981-82
- GELINIER Octave;** Une nouvelle stratégie sociale de l'entreprise; Revue française de Gestion; 1984
- GELINIER Octave;** Stratégie de l'entreprise et motivations des hommes; Hommes et Techniques; Paris; 1984;
- GHEMAWAT Pankaj;** Comment concilier stratégie et courbe ?; Harvard-L'Expansion; Printemps; 1985;
- GUEYDON DE DIVES Jean-Louis;** Rendre efficace la mise en oeuvre des stratégies d'entreprise; Revue française de gestion; Janvier-Février; 1986;
- HALL David J., SAIAS Maurice A.;** Les contraintes structurelles du processus stratégique; Revue française de gestion; Hommes et techniques; N° 23; 1979;
- HAX Arnoldo C., MALJUF Nicolas S.;** La courbe d'expérience; Harvard-L'Expansion; Hiver; 1983-84;
- HAX Arnoldo C., MALJUF Nicolas S.;** Le planning stratégique après le BCG; Harvard-L'Expansion;
- HERMEL Philippe;** L'approche socio-économique de la mise en oeuvre stratégique de l'entreprise; Revue française de Gestion; Juin-Août; 1985;

- HIRSCHMANN Winfred B.;** Les leçons de la courbe d'expérience; Stratégie II, Harvard-L'Expansion; 1986
- JALBERT François;** Politique de l'emploi et stratégie de l'entreprise; Revue française de Gestion; mars-avril; 1983;
- JOUVE Daniel, MASSONI Dominique;** La culture d'entreprise et le recrutement; Revue française de gestion; Sept.-oct.; 1984;
- KYBURZ Jules;** Culture d'entreprise chez Migros; Construire; No 28 juillet; 1987;
- LASSERRE Philippe, YONG Sé-Jung;** Les modalités de l'acquisition de technologie dans les entreprises de PVD; Revue française de Gestion; Sept.-Octobre; 1982;
- LEMAITRE Pierre;** Comment bâtir une stratégie humaine de l'entreprise?; Revue française de Gestion; Septembre-Octobre; 1982;
- LEVITT Théodore;** Comment tirer parti du cycle de vie d'un produit; Harvard-L'Expansion; Eté; 1986;
- LORENZI Jean-Hervé, TRUEL Jean-louis;** Se diversifier par les stratégies de filière; Harvard-L'Expansion; Hiver; 1978-79;
- MARTINET Alain-Charles;** L'ère du management stratégique; Revue française de Gestion; Septembre-Décembre; 1984;
- MATTHEEUWS Joost;** La fonction de chef du personnel va-t-elle disparaître ?; Société suisse pour la gestion du personnel; Bulletin; Zurich; Juin; 1985;
- MICHON Christian;** Le marketing interne, un système marketing à part entière; Revue française de marketing; N°120; 1988/5;
- MILES Raymond E.;** Relations humaines ou ressources humaines ?; Harvard-l'Expansion; Hiver; 1980-81;
- MILLER Roger;** Une politique des Ressources humaines au service de la stratégie; Revue française de Gestion; Mars-avril-mai; 1985;
- MILLS D. Quinn;** Stratèges, n'oubliez pas les ressources humaines!; Harvard-L'Expansion; Printemps; 1986;

- MULLER J., SCHUHLER H.;** L'inventaire des données humaines de l'entreprise; Revue française de Gestion; mars-avril; 1977;
- PORTER Michael;** Stratégie: Analysez votre industrie; Harvard-L'Expansion; Eté; 1979;
- REIX Robert;** Principes d'une politique de flexibilité dans l'entrep.; Revue française de Gestion; 1977;
- SARTIN Pierrette;** L'évaluation des coûts sociaux dans l'entreprise; Revue de l'Entreprise; No 18 juin; 1978;
- SBIH Khalifa;** Une nouvelle forme de transfert de technologie: le système de gestion; Direction et Gestion; N°2, 1981
- SCHEMMENER Roger W.;** Toute usine a un cycle de vie; Harvard-L'Expansion; Printemps; 1984;
- SKINNER Wickham;** Que sont devenus nos fidèles employés ?; Harvard-L'Expansion; Printemps; 1982;
- TAPERNOUX Frédéric;** La fonction Personnel; Chefs; N° 5 mai; 1980;
- THEVENET Maurice;** La culture d'entreprise en neuf questions; Revue française de Gestion; Sept.-oct.; 1984;
- WARNOTTE Georges;** Ressources humaines: l'Evaluation ligotée; Revue française de Gestion; Septembre-octobre; 1979;
- WHEELWRIGHT Steven, HAYES R.;** Le cycle de vie du processus de production (II); Harvard-L'Expansion; Automne; 1979;
- WOLFSEHER Barbare;** Human Resources Management: Mitarbeiter erfolgreich suchen und behalten; Focus KPMG Fides PEAT; Février; 1989;