ECOLE DOCTORALE DE DAUPHINE (EDD)
DAUPHINE RECHERCHES EN MANAGEMENT (DRM)

THESE

Pour l'obtention du titre de
DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION
(*Arrêté du 7Août 2006*)

Présentée et soutenue publiquement par

Bouchra SEBTI

ETUDE DES PRATIQUES DE RESSOURCES HUMAINES DES MOYENNES ENTREPRISES: UNE APPROCHE MANAGERIALE

Tome 1: Document principal

Jury

Directeur de thèse : **Monsieur Frédéric WACHEUX**
Professeur à l'Université Paris-Dauphine

Rapporteurs : **Monsieur Luc BOYER**
Directeur de Recherche, IAE de Caen
Monsieur François SILVA
Professeur à Kedge Business School, CNAM, HDR

Suffragants : **Monsieur Serge PERROT**
Professeur à l'Université Paris-Dauphine

Le 25 juin 2014

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées propres à leur auteur.

Remerciements

Ce travail de thèse est le fruit de longues années de labeur assidu et d'apprentissages studieux, ainsi que le résultat de singulières découvertes et de rencontres enrichissantes.

Je souhaite tout d'abord exprimer ma gratitude à mon directeur de thèse, le Professeur Frédéric WACHEUX, pour ses précieux conseils, son soutien indéfectible et sa confiance inébranlable.

Mes remerciements les plus sincères vont aussi à Madame Danielle PICARD, Maître de Conférences à l'Université Paris-Dauphine, pour ses judicieux conseils et ses encouragements, car ces derniers ont indubitablement contribué à une nette amélioration de la qualité de mon travail.

Je tiens également à remercier le Professeur Luc BOYER et Directeur de Recherche à l'IAE de Caen qui me fait l'insigne honneur d'être membre de mon jury de thèse.

Je remercie profondément Monsieur François SILVA, Professeur à Kedge Business School et Chercheur au laboratoire DICEN du CNAM pour avoir accepté de faire partie de mon jury de thèse.

Je remercie par ailleurs le Professeur Serge PERROT de l'Université Paris-Dauphine qui lui aussi est un des membres éminents de mon jury de thèse.

Je tiens bien sûr à remercier, le Professeur Mohamed CHERKAOUI, directeur au CNRS pour les brillants conseils qu'il m'a prodigués au tout début de cette thèse.

Je remercie le Professeur Pierre ROMELAER pour les conseils qu'il dispensait si pertinemment lors des séminaires du DRM-M&O.

J'ai énormément apprécié l'atmosphère à la fois si appliquée et bienveillante au sein du laboratoire DRM-M&O. Je remercie autant Madame Florence PARENT que Madame Béatrice CLERY pour leur affable disponibilité et pour leur appui inconditionnel. Le DRM-M&O est une plate-forme fabuleuse. C'est un endroit où les chercheurs

communiquent à la fois intellectuellement et socialement tout en interagissant et en tissant des liens humains empreints d'une forte solidarité. Le DRM est incontestablement un pilier au sein duquel j'ai trouvé l'appui d'amitiés aussi loyales que celles de Mona BENCHOUIKHA, Asma TRABELSI, Loréa HIRECHE…Je salue Hafedh BENMANSOUR pour sa disponibilité et je le remercie de m'avoir généreusement accordé de son temps pour améliorer la mise en page de ce travail.

Je remercie chaleureusement toutes ces personnes qui me sont si chères et qui m'ont entourée pendant les différentes étapes de ma recherche. Touria El Fahssi a marqué mon parcours dès le début. Durant ce travail, j'ai aussi pu compter sur la fidélité d'amis tels que Corinne, Dominique, Fatima, François, Nezha, Sophie, Suzanne...Merci aussi à Madame Marcelle CAMBON pour ses encouragements continus et pour la sagesse de ses instructions.

Je me dois de remercier le Professeur Jean-Yves PIERGA et Laurent CHAUVEINC. Qu'ils trouvent tous deux dans ce travail l'expression de ma reconnaissance.

Merci à Radia BENMALEK pour avoir accepté la lourde tâche de lire cette thèse et de me faire part de ses suggestions.

Je tiens à faire part de ma gratitude à Najib MEKKI pour ses exhortations, pour sa patiente collaboration et pour toutes les autres pierres qu'il a apportées à l'édifice d'une atmosphère de travail optimale et ce même pendant des moments parfois difficiles.

C'est avec une grande émotion que je remercie Madame Layla KABBAJ, Monsieur Mustapha MEKKI, Maria MEKKI ainsi que Karim et Najla MEKKI.

Je remercie tendrement ma chère mère avec une attention toute particulière.

Enfin, je remercie aussi tous les membres de ma famille pour leur écoute et pour leur appui.

SOMMAIRE

Introduction générale

PREMIERE PARTIE

Cadre théorique et méthodologie de la recherche

Chapitre I Pratiques de ressources humaines et moyenne entreprise

Chapitre II Pratiques de ressources humaines des moyennes entreprises

Chapitre III Démarche et méthodologie de la recherche

DEUXIEME PARTIE

Résultats et mise en perspective

Chapitre IV Pratiques de ressources humaines et caractéristiques des moyennes entreprises

Chapitre V Approche managériale des pratiques de ressources humaines dans les moyennes entreprises

Chapitre VI Design des pratiques de ressources humaines des moyennes entreprises

Conclusion générale

Bibliographie

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE.....13

Première partie: Cadre théorique et méthodologie de recherche 31

Introduction de la première partie.....32

Chapitre I Pratiques de ressources humaines et moyenne entreprise.....36

1 Importance de la détermination des caractéristiques de la moyenne entreprise.....37

1.1 Besoin d'une définition théorique de la moyenne entreprise.....37

1.1.1 Définition théorique de la moyenne entreprise 38

1.1.2 Approfondissement de la définition de la moyenne entreprise: comparaison européenne et internationale 43

1.2 Caractéristiques organisationnelles des moyennes entreprises.....45

1.2.1 Différenciation structurelle : moyenne entreprise « désorganisée ».....45

1.2.2 Conflits décisionnels et facteurs structurels.....49

1.2.3 Étude des différents liens de délégation 52

1.3 Approche contingente : articulation entre gestion des pratiques de RH et structure 56

1.3.1 Travaux de Pichault et Nizet (2000).....56

1.3.2 Travaux de l'analyse empirique et comparative de Hales et Tamangabi (1996) 58

2 Perspectives théoriques pour l'étude des pratiques de RH dans les moyennes entreprises.....62

2.1 Théories de la structuration : pratiques de RH au centre de la récursivité action-structure 63

2.2 Approches institutionnelles des pratiques de RH des moyennes entreprises.....65

2.2.1 Légitimité en tant que concept d'analyse des problèmes institutionnels.....65

2.2.2 Remise en cause de la démarche utilitariste.....68

2.2.3 Imitation ou gestion plus appropriée: analyse de l'environnement de la moyenne entreprise.....71

3 Vers une perspective constructiviste des pratiques de RH.....76

3.1 Modèle rationnel des pratiques de RH.....76

3.2 Approche basée sur les pratiques: cadre d'analyse pour les pratiques de RH des moyennes entreprises.....79

Chapitre II Pratiques de ressources humaines des moyennes entreprises 88

1 Choix des pratiques de RH des moyennes entreprises.....89

1.1 Difficultés d'attractivité : Analyse et conséquences au niveau institutionnel.....90

1.1.1Analyse de l'attractivité: impératifs de l'environnement et pratiques du dirigeant.....90

1.1.2Théorie du signal et ciblage des facteurs individuels 93

1.2Problématique des compétences : entre complexité de formalisation et identification des attentes.....98

1.2.1Difficultés récurrentes liées à la formalisation.....98

1.2.2Rôle de l'identification des attentes.....100

1.3Contraintes de diversification et gestion de l'équité.....105

1.3.1Théorie de l'agence comme cadre d'analyse des pratiques de rémunération. .105

1.3.2Gestion de l'équité.....108

2 Compréhension des effets complémentaires des pratiques de RH 112

2.1 Complémentarité versus contradiction des effets des pratiques de RH.....112

2.2 Facteurs explicatifs des effets complémentaires et rôle des objectifs organisationnels.....114

3 Analyse du processus d'émergence des pratiques de RH à travers les spécificités des moyennes entreprises.....116

3.1 Perspective critique de l'interactionnisme symbolique.....117

3.2 Diversité des pratiques de RH des moyennes entreprises.....119

3.2.1 Déterminants organisationnels et institutionnels 120

3.2.2 Pratiques de RH en tant que processus émergents.....122

Chapitre III Démarche et méthodologie de la recherche 131

1 Positionnement épistémologique et choix méthodologique.....131

1.1 Positionnement épistémologique.....132

1.1.1 Questions épistémologiques et choix du paradigme 132

1.1.2 Démarche abductive.....136

1.2 Choix méthodologiques.....137

1.2.1 Phase exploratoire des entretiens....137
1.2.2 Méthode des cas....139
1.2.3 Description du recours à plusieurs sources de données....141
2 Démarche de recueil des données....143
2.1 Entretiens....143
2.1.1 Caractéristiques organisationnelles....143
2.1.2 Comparaison des pratiques de RH....147
2.2 Etudes de cas....150
2.2.1 Choix des contextes des pratiques de RH des moyennes entreprises....150
2.2.2 Déroulement des études de cas....153
2.2.3 Caractéristiques des études de cas....155
2.2.3.1 Présentation des études de Cas....155
2.2.3.2 Comparaison inter-cas....159
2.3 Démarche de la collecte des données....163
2.3.1 Entretiens semi-directifs centrés....163
2.3.2 Validité des données de la recherche....164
3 Analyse et fiabilité des données....165
3.1 Démarche d'analyse des données: analyse de contenu....165
3.2 Construction du dictionnaire des thèmes....166

3.3 Traitement des données issues de l'analyse de contenu.....169

3.3.1 Traitement des données issues des entretiens 170

3.3.2 Traitement des données issues des deux études de cas.....170

3.3.2.1 Analyse intra-cas.....171

3.3.2.2 Analyse inter-cas.....171

Conclusion de la première partie.....173

Deuxième partie: Résultats et mise en perspective.....175

Introduction de la deuxième partie 176

Chapitre IV Pratiques de ressources humaines et caractéristiques des moyennes entreprises.....179

1 Caractéristiques structurelles des moyennes entreprises 179

1.1 Structuration progressive et formalisation des pratiques de RH.....179

1.1.1 Prééminence du dirigeant 180

1.1.2 Structuration primaire du service du personnel.....182

1.1.3 Apparition d'un département de ressources humaines 185

2 Comparaison de la nature de délégation dans les deux études de cas.....189

2.1 Nature des liens de délégation 190

2.1.1 Liens des acteurs RH avec la hiérarchie : Verticalité des liens de délégation 190

2.1.2 Liens du DRH avec les autres niveaux organisationnels.....193

2.2 Contraintes liées aux décisions.....196

2.3 Degré d'autonomie des acteurs RH.....198

3 Interprétation des résultats des études de cas.....199

3.1 Pratiques de RH comme conséquence des environnements structurels et institutionnels de la moyenne entreprise.....200

3.2 Fonctionnement managérial inspiré de routines et expériences 201

Chapitre V Approche managériale des pratiques de ressources humaines.....205

1 Des modes de gestion traditionnels et des pratiques institutionnelles : problèmes d'attractivité.....206

1.1 Persistance autour des modes traditionnels.....206

1.1.1 Traits de personnalité 207

1.1.2 Entretien et bouche à oreille 207

1.2 Vers une gestion institutionnelle des pratiques de RH 209

1.2.1 Problèmes de gestion de l'attractivité.....209

1.2.2 Contraintes liées aux pratiques professionnelles.....214

1.2.3 Des relations purement institutionnelles.....217

2 Rôle des compétences.....219

3 Perception de l'équité 223

3.1 Comparaison entre les pratiques de RH.....224

3.2 Etendue de la diversification.....227

3.2.1 Rémunération non contingente au résultat.....228

3.2.2 Vers une rémunération individualisée mais différenciée.....229

4 Quelle validité empirique pour l'approche basée sur les pratiques ?.....232

4.1 Complémentarité ou substitution des pratiques de RH?.....233

4.2 Praticité, normativité et connaissances 234

.....240

Chapitre VI Design des pratiques de ressources humaines des moyennes entreprises..240

1 Comparaison inter-cas des pratiques de RH.....241

1.1 Agencement des pratiques de RH marqué par des contraintes de la hiérarchie…241

1.1.1 Problématique des pratiques de RH face au projet.....242

1.1.2 Pratiques de RH orientées vers la réactivité 245

1.2 Réorientations des pratiques de RH à l'arrivée du DRH 247

1.2.1 Démarche de praticité axée sur l'identification des besoins 248

1.2.2 Renforcement de la légitimité des pratiques de RH 252

2 Design des pratiques de RH des moyennes entreprises.....258

2.1 Comparaison des modes de gestion des pratiques de RH.....258

2.1.1 Evolution des liens de délégation 258

2.1.2 Nature des liens et identification des rapports de force 260

2.1.2.1 Facteurs de convergence 261

2.1.2.2 Déclin du rôle de la hiérarchie face aux acteurs RH et aux managers...263

2.2 Interprétation des résultats relatifs à la détermination des pratiques de RH des moyennes entreprises.....265

2.2.1 Diversité de situations relatives aux modes de gestion.....265

2.2.2 Détermination des pratiques de RH des moyennes entreprises 270

2.2.2.1 Représentation des pratiques de RH des moyennes entreprises.....270

2.2.2.2 Interprétation relative à l'hybridité des pratiques de RH 276

3 Discussion et mise en perspective des résultats.....279

3.1 Discussion des résultats obtenus sur l'hybridité des pratiques de RH.....280

3.1.1 Dynamique structurelle dans la compréhension des pratiques de RH : entre séparation et réorganisation 280

3.1.2 Incohérence entre pratiques de RH et structure 282

3.2 Discussion des résultats obtenus sur la diversité des pratiques de RH.....283

3.2.1 Design des pratiques de RH des moyennes entreprises.....283

3.2.2 Pratiques de RH des moyennes entreprises entre entrepreneuriat et légitimité normative.....285

3.2.3 Rapprochement avec des pratiques RH de la grande entreprise 286

Conclusion de la deuxième partie.....290

Conclusion Générale.....292

1 Contributions théoriques.....294

2 Contributions méthodologiques.....295

3 Apports managériaux.....295

4 Limites de la recherche et pistes de recherches futures.....297

Bibliographie.....301

Index des tableaux

Tableau 1: Synthèse des études relatives à la définition de la moyenne entreprise.....42

Tableau 2: Adapté de Hambrick and Brandon (1988), « executives values » in Hambrick D;C., The executive effect:concepts and methods for studying top managers, JAI Press, p.23. 50

Tableau 3: Travaux de Pichault et Nizet (2000).....57

Tableau 4: Travaux de Hales et Tamangabi (1996).....61

Tableau 5: Synthèse des recherches relatives à l'attractivité des pratiques de RH.....97

Tableau 6: Synthèse des recherches relatives l'étude des compétences au niveau des pratiques de RH.....104

Tableau 7: Synthèse des recherches relatives aux contraintes de diversification.....111

Tableau 8: Comparaison entre les trois paradigmes épistémologiques 133

Tableau 9: Répartition des acteurs RH selon la taille de moyenne entreprise.....144

Tableau 10: Sites étudiés et nature de leurs fonctions 154

Tableau 11: Période de déroulement des entretiens.....154

Tableau 12: Synthèse des caractéristiques des deux études de cas 159

Tableau 13: Synthèse de la comparaison inter-cas.....162

Tableau 14: Procédure d'analyse du contenu.....166

Tableau 15: Objectifs des chapitres et résultats des entretiens.....177

Tableau 16: Extrait du dictionnaire des thèmes illustré relatif à la prééminence du dirigeant.....182

Tableau 17: Extrait du dictionnaire des thèmes illustré relatif au service du personnel..183

Tableau 18 : Extrait du dictionnaire des thèmes illustré relatif à la répartition de la fonction RH.....183

Tableau 19 : Extrait du dictionnaire des thèmes illustré relatif au début de formalisation 184

Liste des figures

Figure 1.1: Mécanismes de coordination.....46

Figure 2.1 : Modèle de gestion transactionnelle versus institutionnelle des pratiques de RH.....71

Figure 3.1 : Approche intégratrice des pratiques de RH des moyennes entreprises.....84

Schéma de l'organigramme de la moyenne entreprise.....147

Schéma : Design des pratiques de RH intégrées à une approche managériale dans les moyennes entreprises.....279

INTRODUCTION GENERALE

Pourquoi la « moyenne entreprise »?

Les recherches qui ont abordé la moyenne entreprise par comparaison aux PME sont peu nombreuses. Un dossier spécial de la *Revue Française de Gestion*[1] s'est consacré à ce sujet et comprend un article de Michel Marchesnay intitulé: « ***la moyenne entreprise existe-elle*** **?** » sème le doute parmi les chercheurs sur l'incertitude de ce concept.

Cette question essentielle rappelle l'importance du consensus dans le développement d'un statut qui pourrait être accordé à un concept dans le cadre d'un champ de recherche. Pfeffer (1990) insiste à cet effet sur les efforts théoriques et les exigences méthodologiques pour faire évoluer les outils de recherche et les hypothèses d'investigation. Ainsi, le retour à la littérature conceptuelle aide le chercheur qui entreprend son objet de recherche à projeter les résultats théoriques pendant les étapes d'observation, d'analyse et de proposition d'hypothèses.

Les connaissances explorées dans le champ de la moyenne entreprise demeurent fragmentées et ne se démarquent que rarement de l'enseigne PME. Ce concept semble être à l'origine d'une ambiguïté qui crée des difficultés auprès des chercheurs et praticiens pour distinguer les entités sous forme de petite et moyenne entreprise. Pourtant, des travaux ont pu montrer que les moyennes entreprises présenteraient des qualités discriminantes notamment sur le plan managérial (Boyer et Germain, 1999), d'où l'intérêt de mener des investigations afin de multiplier les cadres d'interprétation.

La création du Centre Normand de la Moyenne Entreprise[2] dès1995 s'inscrit précisément dans cette démarche de recherche de consensus. Le CNME regroupe de

1 Marchesnay M., (1997), « la moyenne entreprise existe-elle ? », *Revue Française de Gestion,* Novembre-Décembre, pp : 85-94.

2 Le CNME a été fondé par le Professeur Luc BOYER.

nombreux chercheurs qui ont pour vocation d'approfondir les différentes composantes de ce concept. Malgré les controverses, les publications des travaux académiques se sont penchées sur de nombreuses problématiques permettant d'éclairer le statut de la moyenne entreprise. Les expériences des chercheurs ont été notamment enrichies de réseaux d'échanges inter-universitaires[3] et de rencontres avec des professionnels de la moyenne entreprise (comme l'Association Syndicale des Moyennes Entreprises Patrimoniales, ASMEP) afin de susciter une prise de conscience des pratiques singulières de ce genre d'organisation.

Par ailleurs, les tendances statistiques indiquent que ces entreprises font souvent mieux que les grandes entreprises dans la création d'emploi[4]. En outre, la participation de ces entreprises à la mondialisation et leur constitution en filiales de grands groupes seraient à l'origine des qualités de flexibilité inédites. Les moyennes entreprises, en choisissant des pratiques de niche sur les marchés internationaux, concentrent le savoir-faire de leurs ressources humaines dans des métiers de base. Elles appliquent aussi des pratiques managériales issues de la maison-mère dans la gestion des ressources humaines[5], ce qui leur permet un gain considérable en temps et dépenses.

Cependant, le modèle de la grande entreprise continue d'être présenté aux moyennes entreprises comme la seule référence en management pour résoudre les problèmes de gestion. Les critiques des professionnels et des chercheurs concernent souvent des éléments comme le manque de bureaucratisation ou encore de régulation à travers lesquels les pratiques de RH sont souvent décrites comme étant homogènes et

3 Notamment les universités de Lille et de Montpellier par le biais de leurs laboratoires respectifs CLAREE et ERFI. Notons aussi d'autres échanges avec l'Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME (AIREPME).

4 Jusqu'en 2008, ces entreprises ont créé relativement un peu plus d'emploi que les autres catégories d'entreprises. http://www.insee.fr/fr/indicateurs/analys_conj/archives/mars2010_d1.pdf. Il n'a pas été possible d'extraire uniquement les entreprises auxquelles nous nous intéressons du fait que cette évolution d'emploi a été constatée pour les entreprises de taille intermédiaire qui comptent en moyenne 650 salariés. Voir Vincent Hecquet, « Quatre nouvelles catégories d'entreprises : une meilleure vision du tissu productif », http://www.insee.fr/fr/themes/document. Dans notre recherche, les moyennes entreprises comprennent entre 50-500 salariés. Les effets actuels de la crise se sont répercutés négativement sur ces entités en raison de nombreux partenariats qui sont noués avec les grandes entreprises.

5 Nous utilisons l'anagramme GRH.

informelles. L'analyse *in situ* des pratiques gestionnaires est souvent négligée au profit de quelques constats réducteurs, empêchant d'investiguer sur des liens entre politiques de GRH et aspects intrinsèques du fonctionnement organisationnel.

Pour toutes ces raisons, nous tenterons de nous investir dans une nouvelle conceptualisation des moyennes entreprises avant de nous poser des questionnements qui sont nécessaires autour de la gestion des pratiques de RH. Nous souhaiterions ainsi construire des cadres conceptuels et grilles d'analyse en partant de la littérature académique et empirique et mener des comparaisons entre les théories dans le but de renforcer la nature collective des recherches.

1. Présentation du sujet

Depuis le début du vingtième siècle, la relation d'emploi a pu être définie au sein de l'entreprise à travers des rapports de travail qui lient un employeur à ses employés dans le but de réaliser les objectifs de l'organisation. Cette relation s'est développée au gré des changements sociaux et économiques influencée par l'importance d'une meilleure prise en considération des conditions du travail ainsi que des pratiques qui vont à l'encontre des employés.

Si les termes de « gestion » et de « management » ne figurent pas, telles que nous les concevons aujourd'hui, dans les propositions théoriques de l'entreprise de Taylor[6], la portée de ses travaux mettent toutefois l'accent sur un esprit d'organisation de ces relations basées par définition sur des méthodes scientifiques du travail. La rationalisation de la vie de l'entreprise dans la plupart de ses activités pouvait être ainsi constatée dans les écrits de Weber dès 1920. De même, tandis que ces écoles de pensées occultent le rôle des conditions de travail des employés, Mayo[7] se montre en défenseur des relations humaines. S'il n'est pas encore possible d'évoquer durant cette époque une gestion de personnel d'un point de vue fonctionnel, cet aperçu montre que la conception de l'homme dans le cadre de ces relations sous-entend une orientation soit utilitariste ou bien humaniste.

6 Taylor F.W., (1911), Principles of scientific management, New York : Harper.
7 Mayo E., (1933), The human problems of an industrial civilization. New York, Macmillan.

Les questionnements autour des ressources humaines semblent s'imposer dans les organisations depuis les années 80. La concurrence et les changements technologiques se sont tellement exacerbés durant cette période au point d'obliger les entreprises à repenser la gestion de leurs ressources humaines. Les discours dominants mettent l'accent sur l'articulation d'une gestion des pratiques de RH à la politique de l'entreprise tout en admettant que le facteur humain joue un rôle stratégique. Les effets de cette évolution se traduisent par la nécessité de revoir les mécanismes fonctionnels et de désigner les services et les acteurs qui seront chargés de la GRH.

Cet intérêt pour les débats sur les ressources humaines ne tarde pas à favoriser une dichotomie entre coût et investissement remettant en cause le rôle des ressources humaines en tant que moyen de création de richesse pour l'entreprise. **La GRH dans sa finalité de gérer des femmes et des hommes** au sein de l'entreprise se trouve ainsi confrontée à **une question paradoxale** de vouloir, d'une part, instrumenter des outils à des fins économiques, et de l'autre, se confiner à son rôle social qui est celui de motiver et de valoriser ses ressources (Galambaud, 2002; Aubret et Gilbert, 2005; Dietrich et Pigeyre, 2011) .

La GRH revêt un intérêt considérable dans les pratiques organisationnelles à travers ses implications managériales. Elle investit tout d'abord le champ disciplinaire des sciences sociales où l'individu en tant qu'acteur social constitue l'une de ses principales préoccupations. Cette définition où l'individu peut être affronté à de nombreuses situations de gestion relève de domaines variés: effets de socialisation, éthique et relations salariales, gestion des conflits...Pour gérer les divergences qui sont en rapport avec des problèmes individuels que collectifs, cet acteur s'efforce souvent de mettre en œuvre une GRH qui soit inspirée des pratiques individualisées afin de maintenir un climat social qui soit favorable à la réalisation des objectifs organisationnels.

Les questions sur la gestion des pratiques de RH peuvent d'ailleurs être articulées grâce à des analyses en termes de liens d'interaction entre: taille/effectif, structures/mécanismes de coordination, différenciation/intégration...permettant de s'interroger sur **l'incidence des caractéristiques organisationnelles et leurs effets sur**

les possibilités d'action de la GRH. A cet effet, les moyennes entreprises suscitent de multiples problèmes du fait de l'ambiguïté qu'elles nourrissent en permanence sur leurs nombreuses caractéristiques.

Les théories des organisations nous livrent à cet effet des analyses pour étudier la complexité de ces entreprises. Ces théories constituent une piste de recherche qui pourrait nous aider à mieux comprendre les implications de ces caractéristiques sur la gestion contingente des pratiques de RH (Pichault et Nizet, 2000), tout en partant plus précisément des travaux des configurations (Mintzberg, 1982). Or, ces théories ne permettent pas une compréhension approfondie de « *comment* » ces pratiques de RH sont réalisées dans les moyennes entreprises sous des conditions difficiles de délégation, de coordination et d'influence grandissante du marché du travail. L'épineuse question de la définition de ces entités déjà précisée précédemment reste un problème irrésolu, mais que nous essaierons de traduire sous une forme qualitative pour mieux cerner l'influence de ces différents éléments.

Cette question rejoint également la difficulté de connaître quels sont les acteurs RH qui sont présents au sein des moyennes entreprises, étant donné que leurs comportements et marges de liberté mettent souvent en évidence des pressions organisationnelles qui caractérisent leurs relations avec la hiérarchie. D'ailleurs, la gestion des pratiques de RH peut être envisagée sous un angle instrumental où ces acteurs pourraient élaborer simplement des opérations en vue de proposer des *best practices.* Ce raisonnement se limite à réguler les problèmes humains et à proposer au sein de l'entreprise la satisfaction des attentes sous une dimension technique.

Or, le management des hommes engendre des problèmes peu faciles à résoudre seulement par des prescriptions. La conception des pratiques de RH, sous un angle politique, permet d'établir une diversité de représentations et d'événements qui pourraient être analysés en fonction des jeux d'intérêt, des conflits de pouvoir et des subjectivités des acteurs. Le patron de la moyenne entreprise n'étant pas toujours le seul acteur RH à se préoccuper de ses salariés ; de nombreux bouleversements peuvent se succéder dans les modalités de management des ressources humaines. Ces évolutions

participent profondément à redéfinir la portée des pratiques de RH dans ces organisations. En raison de sa **nature protéiforme**, la gestion de ces pratiques sous des influences organisationnelles et institutionnelles ne sauraient être étudiées de façon uniforme puisqu'elles émanent d'une multiplicité d'acteurs (internes et externes) ; ceci pose la question du « *pourquoi* » ces pratiques ne sont-elles pas les mêmes dans les moyennes entreprises et rejoint notre souci de départ d'éclairer ce concept à travers cette fois-ci les comportements de ces acteurs.

En sciences de gestion, l'étude des pratiques de RH dans les moyennes entreprises semble ainsi présenter un double intérêt. Peu de manuels de gestion portent sur les moyennes entreprises[8] et encore moins lorsqu'il s'agit de leurs pratiques organisationnelles en matière de ressources humaines.

D'une part, ces pratiques pourraient être analysées à la lumière des éléments d'organisation et d'une possible étendue des lignes hiérarchiques ce qui n'exclut pas de tenir compte des **traits de personnalité et des valeurs du dirigeant** (Mahé de Boislandelle, 1998; Messeghem et Pierson, 2003). De plus, **les moyennes entreprises ne semblent pas être des entités stables, fermées sur elles-mêmes** voire « déconnectées » des influences de l'environnement concurrentiel (en particulier des grandes entreprises) et réglementaire. Peu de recherches se sont intéressées à clarifier ces aspects dans ce cadre-là.

D'autre part, la littérature académique mentionne des problématiques récurrentes qui traite des difficultés d'attractivité (Rynes et Barber, 1990 ; Zottoli et Wanous, 2000; Collins et Han, 2004), de gestion des compétences (Osterman, 1995 ; Bayad et Nebenhaus, 1996) et d'équité (Weick, 1966 ; Goodman et Friedman, 1971 ; Bretz et Judge, 1994); celles-ci auraient par conséquent des incidences sur des **particularités d'agencement** de ces pratiques. Ces approches illustrent l'orientation de notre recherche qui n'est pas indifférente de la multiplicité et du rôle des acteurs RH ainsi que de leurs pratiques, à l'image des responsabilités et du pouvoir institutionnel qu'ils détiennent dans l'entreprise (Louart, 2003; Hales, 2007).

8 L'ouvrage de Gattaz Y. (2002), La moyenne entreprise : championne de la croissance durable, Fayad.

Par l'ensemble de ces questions, se constituent à nous les raisons de nous intéresser à ces situations controversées et de relancer le débat sur ces modalités de gestion et de comportements de ces acteurs dans le management des hommes qui travaillent dans les moyennes entreprises.

2. Formulation de la problématique

La gestion des pratiques de RH constitue un élément clé de la réussite et la bonne marche de l'entreprise. Ces pratiques s'imposent aujourd'hui dans différents domaines de management tels que l'employabilité, la gestion des carrières dans les **moyennes grandes entreprises,** *facilities management*, la responsabilité sociale**,** le développement durable...

Sur le plan managérial, les moyennes entreprises semblent en général reconnaître l'importance des pratiques de RH qui permettent d'accroître leur légitimité au niveau du marché de travail, mais certaines d'entre elles préfèrent des pratiques peu objectivantes dans le cadre de la relation d'emploi qui les lie à leurs salariés. Ces aspects contrastés qui font leur apparition dans les méthodes de travail, sont encore mal compris, voire négligés, soit par les dirigeants eux-mêmes, soit par leur encadrement (responsable du personnel ou responsable des ressources humaines).

L'intérêt porté ces dernières années aux moyennes entreprises et à leurs pratiques organisationnelles en matière de ressources humaines répond à des préoccupations théoriques et empiriques (Gattaz, 2002 ; Harney et Dundon, 2006). Nous ne pouvons dans le cadre de cette thèse discuter de l'exhaustivité de ces pratiques ; nous examinerons celles qui sont soulignées par la littérature et qui nous paraissent à ce juste titre utiles à connaître par rapport aux problèmes de gestion que rencontrent ces entreprises (recrutement, formation et rémunération).

Ainsi, les chercheurs et praticiens s'intéressent tous à la gestion des pratiques de RH à partir de l'articulation de ces pratiques à des dispositifs organisationnels et institutionnels présents ou à développer. Si les chercheurs sont surtout préoccupés par une élaboration conceptuelle et opératoire, les praticiens eux se positionnent souvent en

faveur d'une application efficace et flexible qui permet de définir explicitement les objectifs attendus des parties prenantes (hiérarchie, managers, éventuels partenaires et employés).

Pourtant, la dimension politique de ces pratiques a été peu étudiée par rapport à ces aspects contrastés. L'effet de taille engendre une complexité de la structure qui favorise des prises de position au niveau des niveaux intermédiaires. Ces éléments constitutifs de la nature de la délégation, des conflits voire même des négociations n'ont pas été suffisamment étayés que ce soit dans la littérature anglo-saxonne ou encore en France.

Cette difficulté d'extraire sur le plan conceptuel les moyennes entreprises des PME reste à notre avis une des explications possibles à cette lacune. Dans ses investigations sur les moyennes entreprises, Le Vigoureux (1997 a) rapporte néanmoins que les structures de gouvernance sont largement influencées par les comportements des dirigeants et par la suite par la nature de l'actionnariat; or, ces travaux ce n'ont pas pu malheureusement traiter le rôle de ces éléments structurels dans la gestion des pratiques de RH. Par ailleurs, c'est par rapport aux grandes entreprises que les moyennes entreprises semblent mettre en avant leurs particularités relationnelles et celles de management. Les effets de rapprochement vers des pratiques de RH plus innovantes seraient générées à partir de relations qui sont plutôt complémentaires.

Les spécificités des entités par rapport auxquelles nous avons choisi d'étudier les pratiques de RH, du point de vue organisationnel et institutionnel, apparaissent insuffisamment établies sur le plan empirique. D'autres variantes devraient être étudiées qui sont de nature structurelle et décisionnelle et qui interviendraient dans les modes d'agencements de ces pratiques. Nous tenterons par ce biais de trouver des réponses en termes de « comment ». En ce qui concerne l'articulation des pratiques de RH à ces agencements, il serait opportun d'inclure, d'une part, le rôle des acteurs (dirigeant, responsable du personnel ou des ressources humaines et DRH) et d'autre part, les contraintes (internes et externes) qu'ils subissent en permanence afin d'aboutir aux réponses qui sont sous-jacentes à notre question en termes de « pourquoi ».

La problématique générale de notre recherche peut être formulée comme suit :

Comment peut-on appréhender les pratiques de ressources humaines dans les moyennes entreprises ?

Pour répondre à notre objet de recherche, il convient de centrer notre réflexion sur les pratiques de RH telles qu'elles sont réalisées par les acteurs RH de la moyenne entreprise.

Cette problématique de recherche représente non seulement un intérêt théorique mais répond également à des préoccupations pratiques qui seront abordées plus loin. La compréhension des caractéristiques propres des moyennes entreprises nous aidera à apprécier le rôle des aspects formels ou informels, de standardisation et d'organisation de l'unité décisionnelle et opérationnelle dans l'explication des modalités de gestion. Le recours à l'environnement constitue aussi un moyen pour s'affranchir des obstacles institutionnels et de manque de légitimité. Cet aspect tend à renforcer la mise en place des pratiques de ressources humaines qui sont « normées » mais aussi similaires que celles qui règnent dans le marché du travail. Or, il n'est pas surprenant de constater que ces pratiques professionnelles de certains acteurs RH se heurtent souvent aux valeurs du dirigeant et à la pression de la hiérarchie.

Les investigations menées sur les facteurs institutionnels mettent en exergue une activité managériale variable et renvoient à la question d'examiner les pratiques de RH en fonction de la montée des tensions avec la hiérarchie et des pressions de l'environnement. Cette étape constitue un élément important afin de clarifier la politique de ressources humaines qui pourrait être constatée à la lumière des évolutions qui sont susceptibles d'influencer les comportements managériaux. L'analyse récapitulative des travaux empiriques et notamment la confrontation des théories ont ouvert la voie à une perspective d'intégration des théories d'organisation et des théories institutionnelles; ce raisonnement nous autorise d'élucider en particulier les pratiques de RH sous forme d'actions individuelles et collectives et qui sont surtout inséparables des réalisations concrètes des acteurs.

3. Intérêt pratique du sujet

3.1. Ressources humaines: enjeux à la fois organisationnels et individuels

Notre recherche se positionne dans le champ des sciences de gestion et s'intéresse à des problèmes de management des ressources humaines qui semblent aujourd'hui être au cœur des préoccupations des moyennes entreprises.

Les recherches académiques identifient des configurations organisationnelles qui nous permettent de décrire différents modes de gestion que nous pouvons rencontrer dans ces entreprises (Mintzberg, 1982). La structure d'une organisation peut contenir autant d'éléments spécifiques qui sont plus ou moins déterminants en termes de degré de formalisation, de standardisation, de centralisation/décentralisation et dont les effets se répercutent sur les pratiques des RH.

Sur le plan organisationnel, le rôle des ressources humaines ne suscite aucun intérêt ni dans la gestion ni dans la politique interne de l'entreprise du dirigeant-propriétaire. Cette conception est largement influencée par la vision du dirigeant et par le degré d'affectivité qu'il éprouve pour son entreprise. Ces aspects constituent des facteurs déterminants dans la compréhension des modalités de gestion des pratiques de RH dans les moyennes entreprises. La délégation n'est pas toujours acceptée par la hiérarchie et semble plutôt évoquer une réelle perte de pouvoir et une apparition des conflits décisionnels. Bien **des dirigeants simplifient la politique de ressources humaines à des relations de loyauté** qui sont conditionnées en priorité par une gestion du recrutement des candidats partageant les mêmes valeurs.

L'évolution de la taille montre un rôle croissant des managers dans la gestion décisionnelle. Cette hypothèse est peu valide en raison des règles personnelles et un conservatisme désirés par le dirigeant et/ou la hiérarchie. Paradoxalement, la complexité de la structure entraîne simultanément une division du travail dans le cadre d'une unité RH et un accroissement des besoins de coordination qui peuvent conduire à une implication décisionnelle plus importante des managers.

Dans son modèle Burgelman (1984) précise que **les managers intermédiaires contribuent à la créativité et aux objectifs stratégiques pour développer les pratiques de RH**. Cet auteur a précisé que ces managers devraient être en contact avec différentes unités pour que diverses informations puissent être échangées dans le but de recenser les demandes. En pratique, **ce compromis est peu accepté par la hiérarchie de la moyenne entreprise** qui se considère comme la seule instance décisionnaire de la politique des pratiques de RH.

Les pratiques de RH des moyennes entreprises semblent également répondre à des enjeux individuels. L'évaluation des besoins prend aujourd'hui une place importante dans le traitement des attentes. Cela explique le rôle d'une connaissance formalisée des attentes sans laquelle des écarts de perception de l'équité peuvent resurgir parmi les employés. Cette question emblématique serait mal prise en charge par certains dirigeants et responsables du personnel en termes par exemple de gestion de rémunération variable, de promotion ou encore de programmes de formation.

En ce qui concerne la gestion des carrières, les initiatives formelles qui seraient envisagées par les DRH en terme d'employabilité sont peu nombreuses. Cette question est évidemment liée au rôle de la formation et aussi des compétences. En effet, si **le nombre des lignes hiérarchiques constituent une limite pour les trajectoires professionnelles**, les DRH ne s'investissent aussi que rarement dans la connaissance conjointe des projets individuels et organisationnels (en termes de gestion des compétences et de développement des acquis personnels). Il faut aussi rappeler que ces pratiques sont plutôt volontairement « ignorées » que « méconnues » dans la plupart des moyennes entreprises.

3.2. Gestion contrastée dans un contexte de plus en plus difficile

Dans un article du journal *Les Echos* (12 décembre 2012) intitulé '*les nouveaux défis des DRH',* Sylvie Laidet constate les difficultés de ces managers à affronter les directives du *top management* en période de crise. Dans ce contexte, l'effritement des rôles semble engendrer pour le DRH le sentiment d'être moins informé pour gérer l'évolution de ses activités. Ses échanges avec les salariés et les partenaires peuvent ainsi

être menacés de rupture faute de son implication tout au début du processus de décision. Le manque de participation et d'information constituent à cet effet des éléments déterminants pour expliquer une possible détérioration de la légitimité des pratiques du DRH. L'implication dans les décisions auprès de la direction, la communication claire sur les objectifs ainsi que la prise en compte du climat social pourraient représenter des réponses intéressantes pour les praticiens d'entreprises.

Le problème des **pertes de compétences** devient, le cas échéant, préoccupant surtout en cas de difficultés d'attractivité. Les entreprises qui n'ont pas pu préserver leurs employés, **pourraient ainsi se retrouver dépourvues de leurs compétences lors de la reprise économique**. Ces pertes, estimées en valeur économique, seraient négligeables si des négociations entre parties prenantes (entreprises, salariés et autorités publiques) sont menées autour de solutions par exemple sur le travail partiel ou encore la modération salariale.

L'expérience des dirigeants allemands peut-être d'un apport édifiant dans l'instauration des rapports de confiance entre ces parties. Mais souvent les entreprises éprouvent des difficultés pour faire accepter ces pratiques non pas en ce qu'elles pourraient favoriser le sous-emploi, mais plutôt parce qu'elles seraient à l'origine d'une iniquité salariale à plus long terme.

Sur la scène politique, le débat s'est également accentué sur des seuils réglementaires et du coût du travail qui tendent à pénaliser les entreprises. La législation qui entoure le droit du travail peut être considérée en France comme étant contraignante pour mettre en œuvre des pratiques organisationnelles plus adéquates et responsables d'une gestion sociale (comité d'entreprise, diverses taxes et indemnités...).

En Allemagne, cette législation semble être simplifiée (procédures de recrutement, encouragement à l'emploi et aux formations professionnelles) et flexible à l'égard des moyennes entreprises[9] puisqu'elle encourage à des partenariats très fructueux entre les entreprises, les branches professionnelles et les collectivités locales. Ces éléments sont

9 Appelées Mittelsand, et représentent 95% de l'ensemble des entreprises allemandes. Kraft M-A, (2012), « Mittelstand, clé de la performance allemande », www. mediapart.fr.

renforcés par des effets culturels et sociétaux qui caractérisent les valeurs et l'engagement à la responsabilité personnelle et collective.

Cette situation relance le débat auprès des chercheurs, des praticiens, et des autorités politiques sur la question de la légitimité institutionnelle et celle de la qualité des relations entre les parties prenantes.

3.3. Moyenne entreprise : une réalité du terrain

Notre question de recherche pose en priorité une interrogation sur ces entreprises dites « moyennes ». La dialectique critères quantitatifs/qualitatifs contribue à cet effet à délimiter les contours de ces entreprises ainsi que leurs particularités et à développer des enseignements sur leur statut.

Pourtant, l'unanimité sur des critères quantitatifs ne semble pas être acquise. Sur ce sujet, la commission européenne[10] retient un seuil de 50-250 salariés pour définir la moyenne entreprise. La borne supérieure semble pourtant créer une confusion et empêcherait de constater les caractéristiques de ces entités qui sont proches de celles de la grande entreprise. C'est pour cela que le seuil de 50-500 salariés pourrait être retenu puisqu'il permet de distinguer aussi sur le plan qualitatif la moyenne entreprise de la petite et de la grande entreprise.

Les critères qualitatifs dans le cadre du seuil retenu permettent d'articuler des liens entre des attributs organisationnels (en termes de structure, traits de personnalité, style de management, gestion des hommes...) et l'évolution de la taille. Peu de recherches ont fait référence à ces critères dans la constitution de leur échantillon. Or, la moyenne entreprise ne connaît pas que la croissance et les changements structurels sous-jacents, elle peut aussi choisir de ne pas dépasser une certaine taille et de se contenter d'une structure simple.

Cette référence au seuil comporte un double intérêt. Ce seuil peut être qualifié de **méthodologique et pratique pour constituer l'échantillon** qui est lui même objet de

10 Recommandations de la commission européenne du 06/05/2003: http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_fr.htm.

recherche dans notre cas ; alors que **les attributs qualitatifs renvoient pour leur part à l'étude théorique et empirique** de cet objet (Reyes, 2004). La gestion des effectifs variant de 50-500 salariés peut être affectée par des effets hétérogènes dus de façon conjointe au degré d'intervention de la GRH et aux réorganisations structurelles et institutionnelles. Des chercheurs en management qui n'ont souvent aucun ancrage dans la vie réelle des entreprises, devraient élucider ces diverses questions pour ne pas tomber dans le piège d'une conceptualisation incertaine et d'une validation empirique fragile.

Les journaux de management évoquent souvent l'intérêt des managers et consultants en GRH à proposer des modèles de gestion en tant que *best pratices* mais confondent dans la plupart des cas les particularités du terrain. Les moyennes entreprises semblent présenter des pratiques de RH issues de la petite et de la grande entreprise. A cet effet, les pratiques de RH ne reflètent souvent que la personnalité et les valeurs. Les acteurs RH sont souvent écartés de toute décision; c'est pourquoi la gestion des pratiques RH dans la moyenne entreprise pourrait être souvent définie simplement comme une vraie contrainte vécue par les dirigeants.

Le concept de la moyenne entreprise peut être ainsi confirmé sur le terrain. De nombreuses relations sont partagées très souvent avec la grande entreprise. En ce qui concerne les nouvelles formes organisationnelles (sous-traitance, restructuration, coopération, réseau…), la gestion des pratiques de RH incite à un management professionnel mais à travers lequel une asymétrie d'information risque souvent d'être décelée. A cet effet, nombreux sont les praticiens qui proposent des recettes universelles sans comprendre ce qu'elles contiennent en réalité. Ces modèles seraient d'ailleurs partiellement erronés si ils n'intègrent pas les spécificités locales et dynamiques qui permettent d'intervenir au sein des entreprises en question.

Enfin, notre compréhension des modes de gestion des pratiques de RH dans un champ qui prête à la confusion part d'approches différentes; ce en quoi il est utile d'y organiser les catégories de pensées et d'en approuver l'appartenance aux sciences de gestion.

4. Questions et démarche de recherche

La problématique générale de notre recherche porte sur la connaissance des pratiques de RH des moyennes entreprises dans le cadre d'une approche managériale. Au fil des allers-retours entre la théorie et le terrain, cette problématique a pu être affinée et a orienté notre démarche de raisonnement. D'où, l'intérêt de décliner cette question centrale sous forme d'autres interrogations :

- Compte tenu des caractéristiques propres aux moyennes entreprises, quels sont les effets de la nature de délégation sur les pratiques de RH?

- Quelle approche managériale pour étudier les pratiques de RH des moyennes entreprises?

- Quel type de design des pratiques de RH pouvons-nous proposer dans les moyennes entreprises?

Pour répondre à nos questions de recherche, plusieurs techniques de recueil et d'analyse des données ont été utilisées. Nous avons adopté une démarche méthodologique basée sur une approche qualitative. Nous avons à cet effet mené 27 entretiens et 13 autres entretiens dans le cadre de 2 études de cas. La gestion des pratiques de RH a été examinée à cet effet à des fins comparatives au sein de deux moyennes entreprises de taille différente. Au total, notre échantillon est constitué de 40 managers et acteurs RH.

Notre thèse comporte deux parties. Après une première partie consacrée à notre revue de la littérature et notre démarche méthodologique, la deuxième partie a pour objectif d’analyser et de discuter des résultats de notre recherche.

Dans une première partie, nous balisons notre cadre de conceptualisation à travers deux chapitres afin de préciser notre choix théorique qui va nous servir pour interpréter et analyser nos entretiens. Nous récapitulons à cet effet les principales théories afin d'approfondir les connaissances sur le management des organisations.

L'articulation des liens entre la gestion des pratiques de RH et les caractéristiques

organisationnelles et institutionnelles a fait l'objet de nombreux travaux théoriques et empiriques que nous discutons dans le Chapitre I. Ceci devra nous permettre d'approfondir la compréhension de ces pratiques en fonction de contraintes spécifiques et locales. Au niveau du Chapitre II, nous analyserons ces pratiques en fonction des problématiques de gestion qui se posent aux moyennes entreprises. La littérature académique nous permettra surtout de mettre en évidence des cadres conceptuels qui se positionnent en faveur d'une perspective critique des politiques de gestion des pratiques de RH et permettant d'aborder la complexité des liens qui sont dus aux rapports de délégation conflictuels.

Nos choix méthodologiques sont discutés dans le Chapitre III et adhérent à notre objet de recherche. Nous présenterons dans ce Chapitre notre procédure de collecte et d'analyse des données. Notre approche de collecte des données se base essentiellement sur des données issues des entretiens et de la méthode des cas. Ces données ont été ensuite entièrement retranscrites et codées. Les données contextualisées à l'aide de deux études de cas ont été interprétées par le bais d'une analyse comparative en vue de saisir la complexité et les contraintes que suscitent les pratiques de RH au niveau de l'activité managériale. Cela a conduit à des explications approfondies des phénomènes observés tout en permettant d'avancer surtout dans la construction des connaissances au delà de la compréhension de chaque cas singulier.

Les résultats de notre recherche sont présentés dans la deuxième partie de la thèse. Nous tenterons à l'aide de notre démarche interprétativiste de rapprocher les théories mobilisées des données empiriques pour analyser les données recueillies. Cette démarche permettra de confirmer ou d'infirmer les cadres conceptuels dans l'explication progressive de l'hétérogénéité des modes gestionnaires des acteurs et la diversité des pratiques de RH des moyennes entreprises.

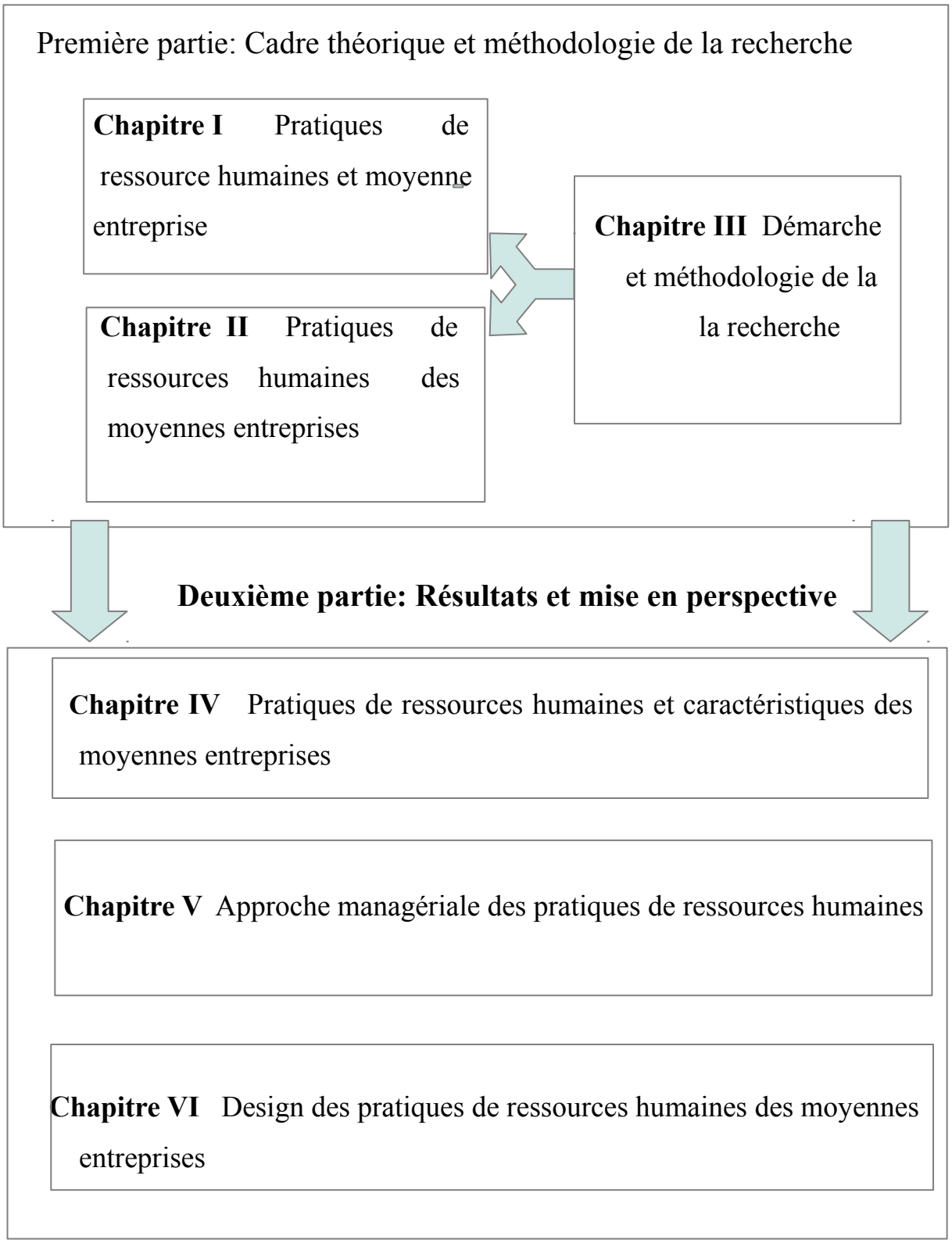
L'analyse des entretiens permet d'observer des spécificités organisationnelles à la lumière de l'évolution de la taille et de la structuration du département RH. Elle met en évidence des effets de formalisation et de répartition du travail au sein d'une unité fonctionnelle. Ces éléments feront l'objet du Chapitre IV et visent à distinguer de

manière comparative la nature de la délégation ainsi que ses effets dans les études de cas. Le Chapitre V contribuera à saisir les questions d'attractivité, de gestion des compétences et d'équité tout en développant une approche managériale de ces pratiques.

Les modes de gestion reposent sur des liens de convergence et de divergence à travers lesquels de nombreux agencements de ces pratiques peuvent se réaliser. Ces aspects n'auraient pas pu être déterminés sans l'approfondissement de notre analyse comparative des études de cas. A la lumière de ces développements, notre contribution à travers le Chapitre VII a pour objectif d'expliciter la diversité des pratiques de RH selon une genèse d'évolution des moyennes entreprises.

Notre démarche de recherche peut être résumée par le schéma qui suit.

Architecture de la thèse



Première partie: Cadre théorique et méthodologie de recherche

Introduction de la première partie

Cette première partie se consacre à la revue de la littérature et à la présentation de notre méthodologie de recherche. L'étude des pratiques de RH des moyennes entreprises peu explorées jusque là dans les travaux de recherches revêt un intérêt considérable pour la compréhension des modes de gestion qui existent dans ces entreprises. Nous aborderons dans trois chapitres, I) la problématique des pratiques de RH et des moyennes entreprises, II) le choix des pratiques de RH dans les moyennes entreprises, et III) la présentation de la démarche de notre méthodologie de recherche.

Pour répondre aux questionnements du premier chapitre, nous mènerons une analyse en termes de liens entre caractéristiques organisationnelles et gestion des pratiques de RH. Notre approche permet de souligner des structures différenciées et évolutives à travers lesquelles resurgissent le plus souvent des problèmes de délégation. Les théories des organisations peuvent à cet effet être mobilisées en tant que piste de recherche pour identifier les débats souvent conflictuels entre le courant contingent (Minztberg, 1982; Pichault et Nizet, 2000) et les théories de l'hybridation (Messeghem et Pierson, 2003).

Ces débats nous ont conduit à centrer notre réflexion sur une approche managériale capable de tenir compte des pratiques de RH en tant qu'actions individuelles qui reproduisent les structures (Giddens, 1984). Ces éléments ont été approfondis pour souligner notamment que les rôles des acteurs RH ne sont pas contraints par des règles formelles mais plutôt par une autorité hiérarchique. Par ailleurs, les déterminants de la gestion des pratiques de RH relèvent surtout de l'analyse institutionnelle qui fonde sa conception sur la recherche de la légitimité grâce aux relations que nouent l'organisation avec son environnement (DiMaggio et Powell, 1983 ; Suchman, 1995). La légitimité qui est axée sur les valeurs notamment des dirigeants s'oppose à ces relations à travers lesquelles les pratiques de RH peuvent être encastrées dans des réseaux (Granovetter, 1983).

Nous mettons l'accent à la fin de ce premier chapitre sur la possibilité de présenter une approche intégratrice des pratiques de RH à partir des théories précédentes. Cette approche s'interroge sur la façon avec laquelle les managers construisent leurs pratiques de RH face à des situations incertaines qui nécessitent des efforts d'interprétation (Weick, 1995 ; Whittington et al.., 2006).

Afin d'étayer notre analyse des pratiques de RH, nous choisissons dans le chapitre II d'examiner les pratiques de recrutement, de formation et de rémunération (Ichniowski, et al., 1997 ; Pfeffer, 1998) en fonction des facteurs structurels et institutionnels. A la lumière de ces éléments, nous tenterons d'expliciter, d'une part, les difficultés d'attractivité grâce aux apports de la théorie du signal et ses effets sur les perceptions de ces pratiques dans le marché du travail. D'autre part, nous aborderons la notion des compétences et ses implications sur la connaissance des attentes. Nous déterminerons à cet effet le cadre théorique et les grilles de lectures qui seront adoptés dans le cadre de notre raisonnement.

La gestion des pratiques de RH engendre une activité managériale qui est jugée variable et complexe selon l'étendue hiérarchique et le degré de supervision. En se fondant sur une analyse politique de la nature de la délégation, ces pratiques font l'objet d'une approche contrastée des situations tantôt « non-consensuelles » tantôt « objectives ». Cette analyse duale nous aidera non pas à fournir un modèle théorique prescriptif ; mais plutôt à appréhender l'émergence de la gestion des pratiques de RH au sein des moyennes entreprises (Keegan et Paul, 2006).

Nous explicitons dans le chapitre III la démarche méthodologique, le positionnement épistémologique, et enfin la démarche de recueil et d'analyse des données. La première étape consiste à se démarquer des postures positivistes et d'insérer notre recherche dans une démarche interprétativiste des connaissances produites sur la réalité observée des pratiques de RH des moyennes entreprises. Cette réalité a pour origine notre méthodologie de collecte des données à travers d'une part, des entretiens et de l'autre, la méthode des cas. Cette dernière permet l'analyse d'une pluralité de dimensions à travers un ancrage théorique explicite des pratiques de RH au sein de leur contexte qui est celui

de la moyenne entreprise. Cette étape a donc pour objectif d'expliquer notre méthode des données collectées. Enfin, la dernière étape se consacre plus précisément à la méthode d'analyse et de validité de ces données ce qui va contribuer essentiellement à mettre en évidence les résultats de notre recherche.

PREMIERE PARTIE

Cadre théorique et méthodologie de la recherche

Chapitre I Pratiques de ressources humaines et moyenne entreprise

Chapitre II **Pratiques de ressources humaines des moyennes entreprises**

Chapitre III **Démarche et méthodologie de la recherche**

DEUXIEME PARTIE

Résultats et mise en perspective

Chapitre IV **Pratiques de ressources humaines et caractéristiques des moyennes entreprises**

Chapitre V **Approche managériale des pratiques de ressources humaines dans les moyennes entreprises**

Chapitre VI **Design des pratiques de ressources humaines des moyennes entreprises**

Conclusion générale

Bibliographie

Chapitre I Pratiques de ressources humaines et moyenne entreprise

Ce premier chapitre présente les approches théoriques pour appréhender la problématique des pratiques de RH dans les moyennes entreprises. Il apparaît utile de commencer par préciser ce que l'on entend par « moyenne entreprise », avant d'étudier les principaux facteurs organisationnels et institutionnels qui influencent les modes de gestion et de management des ressources humaines.

Cette perspective d'analyse doit nous permettre d'examiner l'importance des caractéristiques organisationnelles en termes de différenciation structurelle et des configurations organisationnelles (Mintzberg, 1982) ainsi que leurs répercussions sur les approches de Pichault et Nizet (2000). Ces travaux sont largement mobilisés dans la littérature sur les modèles de GRH. Ils peuvent aussi être approfondis par des travaux fondateurs sur la moyenne entreprise (Le Vigoureux, 1997a) ainsi que par des théories de l'hybridation (Messeghem et Pierson, 2003).

Par ailleurs, la question sur la légitimité constitue également une contrainte pour redéfinir un management institutionnel (Meyer et Rowan, 1977; DiMaggio et Powell, 1983; Suchman, 1995; Scott, 2008). Les rapports de la moyenne entreprise avec son environnement se trouvent souvent modifiés et vont au-delà d'une simple gestion des pratiques de RH conçue par le dirigeant. Cette question est par contre peu traitée dans la littérature. L'évolution que connaissent ces organisations n'est pas souvent clarifiée par les chercheurs et implique souvent une vision homogène où il est difficile de distinguer

d'un côté, la multiplicité d'acteurs RH, et de l'autre, la nature des problèmes institutionnels qui se posent à eux.

La gestion des pratiques de RH contribue donc à définir la moyenne entreprise, et réciproquement, c'est en investiguant cette dernière que l'on parvient à mieux cerner ces pratiques. Ceci conduit dans un premier temps à nous interroger sur les spécificités des moyennes entreprises. Nous abordons dans un deuxième temps les approches théoriques adoptées à l'issue desquelles nous déterminons une perspective constructiviste de ces pratiques.

1 Importance de la détermination des caractéristiques de la moyenne entreprise

La revue de la littérature met en évidence des caractéristiques organisationnelles dans l'étude des pratiques de RH. Le rôle de déterminer ces caractéristiques est lié notamment au concept de la moyenne entreprise qui est peu abordé dans la littérature académique. Cependant, il sera utile dans un premier point de clarifier ce concept à partir d'une dialectique classique de critères quantitatifs/qualitatifs. Ceci a pour objectif de fournir une définition de la moyenne entreprise. Dans un second point, nous nous consacrerons plus spécifiquement à la question des caractéristiques organisationnelles. Enfin, nous présenterons notre approche des modèles contingents.

1.1 Besoin d'une définition théorique de la moyenne entreprise

Les moyennes entreprises, telles qu'elles sont définies par la littérature managériale, se réfèrent souvent à des critères quantitatifs et qualitatifs. Cette dialectique de critères quantitatifs/qualitatifs sera examinée en premier, avant d'approfondir la définition à l'aide d'une comparaison européenne et internationale.

1.1.1 Définition théorique de la moyenne entreprise

L'intérêt de définir la « moyenne entreprise » à partir du concept de la taille porte essentiellement sur deux éléments :

- distinguer la moyenne entreprise non seulement de la petite et grande entreprise, mais également au sein des PME ;

- explorer ce domaine de recherche en raison de rares travaux académiques qui y ont été menés.

Les premiers écrits sur la taille de l'entreprise se retrouvent initialement chez les économistes. Marshall[11]compare la croissance de l'entreprise à celle d'un arbre et ses activités aux feuilles de l'arbre. Il montre à cet effet que la taille est définie en fonction du nombre des activités. Penrose (1968) constate que la taille est un état de croissance qui peut générer des opportunités pour gérer les ressources humaines. Coase (1937), évoque dans un célèbre article titré : « *the nature of the firm* », que la taille peut s'accroître ou décroître suite aux transactions réalisées par l'entreprise sur le marché. Coase montre à cet effet que les coûts de transaction n'augmentent pas indéfiniment, car l'entrepreneur meneur d'initiatives, est chargé de la coordination et surtout de l'allocation des ressources.

La taille de l'entreprise se réfère dans la plupart des cas à l'accroissement de l'effectif et à la division du travail (Meyer, 1972; Kimberly, 1976; Beyer et Harrison, 1979). Plus l'organisation croît, plus les relations informelles diminuent suite à des effets réciproques entre la taille et la structure (Kimberly, 1976). Cette division du travail qui est aussi bien horizontale que verticale (Beyer et Harrison, 1979) est particulièrement visible à travers le nombre des unités qui peuvent composer une organisation (Meyer, 1972).

Le Vigoureux (1997a) fournit à cet effet une définition quantitative des moyennes entreprises. Celle-ci retient un seuil de 50 à 500 salariés à travers lequel des catégories

11 Marshall A. (1898), « Analogies mécaniques et biologiques en économie ». In. *Revue Française d'Économie*, Volume 6, N°1, 1991, pp : 103-113.

organisationnelles peuvent être observées (Reyes, 2004). Nous retenons ce critère quantitatif dans notre recherche. Rappelons que la diminution de la taille par *downsizing* peut également être recherchée par une organisation pour rétablir plus précisément ses frontières et atteindre une taille critique.

La dialectique des critères quantitatifs/qualitatifs fait ainsi l'objet de nombreux débats théoriques et engendre de nombreux points de discorde non seulement sur les seuils d'effectifs mais également sur le choix des critères organisationnels.

En s'appuyant sur les travaux de Le Vigoureux (1997a), un courant de pensée s'est développé en France pour tenter de comprendre les pratiques d'organisation des moyennes entreprises (Duchéneaut, 1997 ; Joffre et Wickham, 1997 ; Wickham, 1997). Ces recherches offrent la possibilité de distinguer à partir de la taille quelques attributs qualitatifs qui sont contrastés mais aussi variés.

A cet effet, la taille peut être un facteur pour décider d'une unité fonctionnelle et de la présence de managers comme le précise Wickham (1997). Cet auteur opère même une distinction entre moyenne entreprise et moyenne-grande entreprise et souligne que ces managers peuvent être chargés de la gestion des pratiques de RH. Cette idée retient notre attention pour connaître les rapprochements qui sont susceptibles d'être faits avec la grande entreprise. L'accroissement de la taille peut s'accompagner aussi d'une remise en cause des modes de gestion traditionnels en particulier des dirigeants (Duchénault 1997 ; Joffre et Wickham, 1997).

D'ailleurs, le concept de la taille apparaît dans un certain nombre de recherches en tant qu'un simple indicateur de la complexité structurelle (Blau, 1970). Les reproches qui sont faites à ce concept concernent son pouvoir d'explication et la nature des analyses qui sont effectuées de manière quasi-linéaire. A cet effet, Rushing (1966) se contente d'indiquer uniquement que lorsque la taille s'accroît, la formalisation devient plus importante puisque les relations informelles diminuent. Or, ces tentatives d'explication des problèmes organisationnels par le biais de ce concept ne permettent pas une avancée réelle dans la définition de la moyenne entreprise.

Les critères qualitatifs semblent constituer une alternative à ces recherches. Ils permettent de dégager des traits essentiels qui sont liés au fonctionnement de ces entités. Nous pouvons mentionner à cet effet l'incidence de la théorie des droits de propriété qui montre que ces droits peuvent être atténués en faveur d'individus qui se trouvent dans l'organisation pour en faire un usage. Cette théorie permet une double prise en compte aussi bien de l'exclusivité atténuée que de la transférabilité partielle de la propriété (Furubotn et Pejovich, 1972).

Nous considérons ainsi que les apports de Le Vigoureux (1997b) contribuent à fournir une définition qualitative de la moyenne entreprise tout en soulignant que les droits de propriété ne sont pas absolus. De plus, la séparation de ces droits engendre par contre des coûts de contrôle et encourage aussi au renouvellement des pratiques de RH et à la prise des initiatives par les individus (Amann, 1999).

Auteurs	Méthodologie	Résultats
Coase (1937)	-	La taille de l'entreprise peut s'accroître ou diminuer suite à des transactions sur le marché. Les coûts de transaction n'augmentent pas indéfiniment, car l'entrepreneur qui est meneur d'initiatives, est chargé de la coordination et de l'allocation des ressources.
Rushing (1966)	L'auteur utilise deux variables: la taille et le degré de formalisation.	Lorsque la taille s'accroît, le contrôle direct s'atténue en raison de l'importance des règles formelles et de la différenciation structurelle.
Penrose (1968)	-	La taille constitue une opportunité de croissance et contribue à allouer efficacement les ressources de l'entreprise.
Blau (1970)	Méthodologie se basant sur des inférences relatives à la théorie déductive.	Définition contrastée de la taille. Les effets opèrent par homogénéité au niveau des tâches et unités ce qui implique moins d'effectif, et à travers une hétérogénéité, qui, au contraire nécessite plus de personnel. Deux types de généralisations: 1. L'effet de la taille se traduit au niveau de la différenciation et la complexité structurelle. Les lignes hiérarchiques montrent une étendue de divisions et unités au sein de l'entreprise qui nécessitent une supervision étroite. 2. L'influence de la taille est positive quand les structures sont réorganisées en fonction des responsabilités des managers, ce qui laisse moins de place aux problèmes de coordination et communication.
Furubton et Pejovich (1972)	-	Les postulats fondamentaux de la théorie des droits de propriété se basent sur les droits d'exclusivité et de transférabilité.
Meyer (1972)	Méthodologie quantitative.	Les effets de la taille sont visibles au niveau de l'effectif et du nombre d'unités.
Kimberly (1976)	Comparaison entre les résultats des études antérieures relative à la définition	L'effectif est l'évaluation commune de ces recherches.

	de la taille et ses effets sur les mécanismes structurels de l'organisation.	L'accroissement de l'effectif s'accompagne de mécanismes de contrôle formel qui remplacent les relations informelles. Les modifications de la taille peuvent être liées aux aspects contingents internes et externes à l'entreprise. L'auteur conclut sur les effets réciproques qui existent entre la taille et la structure.
Beyer et Harrison (1979)	Données collectées des résultats de l'étude de Blau (1970) ainsi qu'auprès des managers dans des entreprises de taille différente.	L'accroissement de la taille stimule une division du travail dans la structure aussi bien au niveau horizontal que vertical. Dans le cadre d'un travail non routinier, la spécialisation des acteurs est plus accentuée au niveau horizontal.
Duchéneaut (1997)	Les données ont été collectées par administration de questionnaires dans 601 moyennes entreprises.	Remise en cause des modes de gestion des dirigeants avec l'évolution de la taille.
Joffre et Wickam (1997)	Entretiens et documents d'archives du Sessi (Service Statistique du Ministère de l'Industrie).	En fonction de la taille, les problèmes liés aux ressources humaines concernent principalement la pratique de recrutement.
Le Vigoureux (1997a)	Collecte de données dans les moyennes entreprise de 50-500 salariés.	Définition quantitative de la moyenne entreprise. Définition qualitative de la moyenne entreprise à partir des droits de propriété.
Wickham (1997)	-	En fonction de la taille, l'auteur note une distinction entre moyenne entreprise et moyenne-grande entreprise. En retenant les mêmes seuils[12] que notre recherche, cet auteur montre que les pratiques de RH ne sont pas représentées par un manager dans la moyenne entreprise, alors qu'elles le sont dans la moyenne-grande entreprise.
Amann (1999)	-	L'atténuation des droits de propriété constitue une forme de séparation partielle de ces droits entre le dirigeant et des acteurs présents dans son organisation.
Reyes (2004)	-	La dialectique critères quantitatifs/qualitatifs se confirme du fait des spécificités des moyennes entreprises

Tableau 1: Synthèse des études relatives à la définition de la moyenne entreprise

12 Nous retenons trois seuils quantitatifs tels qu'ils ont été précisés par Le Vigoueux (1997 a) : 50-100 salariés ; 101-200 salariés et 201-500 salariés.

1.1.2 Approfondissement de la définition de la moyenne entreprise: comparaison européenne et internationale

Au delà du seuil retenu dans notre recherche, des controverses montrent qu'au niveau européen, la moyenne entreprise continue d'être définie selon des attributs qualitatifs mais dont les critères quantitatifs peuvent varier d'un pays à un autre. Urban et Nanopoulos (1996) évoquent à cet effet qu'« *il n'existe pas de définition optimale de l'entreprise* » (p: 79).

Pour clarifier cette définition, nous essaierons d'examiner un certain nombre de traits distinctifs qui caractérisent les moyennes entreprises. Le modèle allemand fondé sur la sociologie religieuse de Weber (1920) montre ainsi l'intérêt des valeurs dans l'explication des comportements des dirigeants (Urban, 1997). Cela se justifie par une réglementation plus rigoureuse que ce que l'on rencontre dans les autres pays (Brodbeck et al., 2002). Il en résulte une politique de formation à la charge du gouvernement et dont le coût pour les entreprises est quasiment nul (Tregaskis, 2000).

En France, cette politique est très régulée par un pourcentage annuel consacré par l'entreprise ; alors qu'en Grande-Bretagne, ce sont l'employeur et l'employé qui sont chargés de choisir leur politique de formation dans le cadre d'un contexte dérégulé. Si en France le recrutement accorde une place importante pour les diplômes, la valorisation de l'expérience et des compétences acquises jouent un rôle plus important en Allemagne, à l'embauche comme dans l'évolution au sein de l'entreprise. Kramar (2000) constate que les entreprises australiennes ont été amenées à de profondes réformes afin qu'elles garantissent l'équité de la politique salariale. Cette politique est pratiquement inexistante à Hong Kong. Malgré la reprise de la croissance, les moyennes entreprises ne revoient pas réellement les pratiques de RH que suscite la relation d'emploi. Ces entreprises tributaires des commandes à l'étranger demeurent attachées à une GRH très informelle et souvent soumise à une faible réglementation (Chu et Siu, 2001).

Les conditions spécifiques et locales des entreprises mettent ainsi en évidence une divergence dans la formulation des politiques de GRH (Weber et al., 2000). Nous

précisons à cet effet que ces conditions sont incohérentes avec l'idée d'une réponse universelle à la définition des moyennes entreprises, même si en général la taille exerce une influence positive sur ces politiques.

Sur le plan organisationnel, Liouville et Nanopoulos (1998), montrent l'importance que joue le rôle du comportement du dirigeant dans la conduite des stratégies de niche. Les moyennes entreprises en Italie se concentrent à cet effet sur la formation et la motivation du personnel qu'elles considèrent comme facteur de réussite de ces stratégies. La gestion familiale qui domine dans les moyennes entreprises allemandes favorise la créativité et l'innovation (Muzyko et al., 1997); ces entreprises semblent disposer comme la petite entreprise d'une capacité d'adaptation et sont surtout indépendantes d'une financiarisation bancaire qui les préserve des aléas du marché.

Notre approche consiste également à mener des comparaisons entre la petite et grande entreprise dans le souci de suggérer une définition plus approfondie des moyennes entreprises. Il apparaît que ces entités tendent à exploiter les expériences des grandes entreprises et sélectionnent aussi quelques modes formels qui conviennent à leur structure sans trop s'investir dans des rivalités comme les grandes entreprises (Bienaymé, 1973). De même, Spence (2003) précise que les moyennes entreprises n'ont pas besoin d'adopter le modèle de la grande entreprise qui est fondé sur la bureaucratie et le contrôle. D'ailleurs, ces éléments qui ont une visée institutionnelle peuvent être introduits uniquement par imitation mais présentent souvent le risque d'être inappropriés aux entreprises de dimension plus petite. Kramar (2000) constate que dans les entreprises qui emploient plus de 200 salariés, une stratégie de GRH plus proche de la grande entreprise peut être observée dans la plupart des cas.

En conclusion, nous constatons que les éléments ci-dessus fournissent quelques éclaircissements qui participent à renforcer le statut des moyennes entreprises dans les recherches en management. D'où l'intérêt de nous interroger plus précisément sur les caractéristiques organisationnelles des moyennes entreprises ainsi que sur les effets qu'elles sont susceptibles d'engendrer au niveau des modalités de gestion des pratiques de RH.

1.2 Caractéristiques organisationnelles des moyennes entreprises

Pour comprendre pourquoi les moyennes entreprises ne sont pas des organisations caractérisées par une structure homogène, il est nécessaire de mobiliser les théories des organisations en tant que piste de recherche permettant de comprendre la complexité des problèmes organisationnels.

Afin de déterminer les caractéristiques organisationnelles, nous examinons le concept de différenciation structurelle et montrons que les moyennes entreprises connaissent une évolution dans les modes de coordination et de supervision; ceci nous conduit à nous interroger sur les spécificités des conflits décisionnels qui résultent des effets des structures ; nous nous consacrons enfin à la nature de la délégation et aux contributions possibles des niveaux intermédiaires et des opérationnels à la hiérarchie.

1.2.1 Différenciation structurelle : moyenne entreprise « désorganisée »

Les apports de Mintzberg (1982) sont essentiels dans la mesure où ils illustrent la problématique et la dynamique structurelle dans les organisations. Mintzberg aborde des questions spécifiques de l'organisation tout en s'interrogeant sur les mécanismes de coordination qui permettent aux structures de fonctionner. Pour cet auteur « *la structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches* » (1982 ; p: 18).

A l'issue de ses recherches, Mintzberg détermine trois mécanismes de coordination qui sont l'ajustement mutuel, la supervision directe et la standardisation. Il remarque qu'au fur et à mesure que la taille s'accroît, plus la substitution de l'ajustement mutuel par la supervision directe des unités se répand au sein de l'entreprise. Il ajoute aussi que lorsque le travail au sein de ces unités se complexifie en raison de leur nombre ou encore suite à l'accroissement de la taille, la standardisation constitue une solution efficace pour coordonner ce travail dans l'organisation.

D'ailleurs, les réponses à ces questions ne peuvent être définitivement tranchées du fait

que les structures sont aussi le reflet de comportements sociaux. A cet effet, la standardisation à travers ses règles et ses procédures ne peut en aucun gérer et prévoir toutes les situations d'incertitude. Dans sa description de ces modes de coordination, Mintzberg éprouve la difficulté d'opposer le formel, c'est à dire, ce qui est officiel et prescrit par des règles à l'informel qui relève du non-officiel et qui émerge principalement des discussions de petits groupes. Cette difficulté provient ainsi des aspects formels/informels qui sont observés à n'importe quel niveau de l'organisation et qui peuvent être aussi constitutifs d'une même structure. Cela se justifie par le fait qu'une part d'informel est toujours indispensable malgré la standardisation qui impose des règles dans le cadre de la nouvelle répartition du travail. Cette étape peut être suivie partiellement par un ajustement mutuel. Nous pouvons ainsi représenter les mécanismes de coordination par la figure suivante.

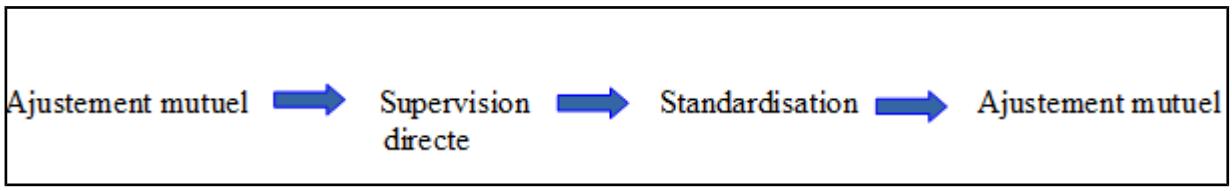


Figure 1.1: Mécanismes de coordination

Source : Adaptation du modèle de Mintzberg H., (1982), Structure et dynamique des organisations, Éditions d'Organisation, p. 23.

Les travaux de Mintzberg nous permettent également, à la lumière de ces contrastes, de préciser que la différenciation structurelle implique des mécanismes de coordination qui sont inextricablement liés à l'autorité, à l'information voire à la décision. De plus, il ne s'agit pas de reconnaître si ces éléments inhérents à la structure impliquent la centralisation ou la décentralisation des pratiques de RH, mais plutôt de savoir en quoi consiste ces pratiques qui peuvent être centralisées ou encore décentralisées que ce soit au niveau de la structure ou encore de l'unité RH.

Nous pouvons alors présenter le modèle de la différenciation structurelle à partir des apports de Mintzberg.

- Une structure simple se caractérise par une supervision étroite et des modes de coordination informels. Le dirigeant joue ici un rôle d'acteur principal et détient une autorité importante sur laquelle il fonde sa légitimité (Weber, 1920).

- Une structure bureaucratique représentée essentiellement par une standardisation des procédures et une spécialisation des unités. Les enjeux liés à la propriété posent essentiellement la question du contrôle. La gestion des pratiques de RH relève du dirigeant ou d'une équipe dirigeante (Mahé de Boislandelle, 1998).

- Et enfin une structure adhocratique s'organisant selon des unités spécialisées dans le cadre d'une activité de projet. Les décisions sont centralisées au niveau de ces unités où la coordination du travail se fait principalement par ajustement mutuel. Dans le cadre de cette structure, les liens horizontaux apparaissent beaucoup plus nombreux que ceux qui sont verticaux.

L'originalité du travail de Mintzberg (1982) réside dans l'élaboration de la notion de configuration à travers laquelle il est possible de détailler au sein d'une même structure des éléments spécifiques du fonctionnement organisationnel. Nous préférons à cette notion celle de structure non pas par souci de simplification mais plutôt par référence à la question qui est posée.

Le modèle de la différenciation structurelle est utile même si il ne permet pas de décrire des situations plus complexes, comme le montrent les travaux de Messeghem et Pierson (2003). D'ailleurs, ces auteurs se sont penchés sur l'étude des pratiques de RH au sein des moyennes entreprises et ont constaté de nouvelles structures dans ces organisations qu'ils qualifient d' « hybrides » puisqu'elles représentent les caractéristiques simultanées de deux structures différentes. Ces entreprises semblent connaître de nombreuses réorganisations qui les poussent à sélectionner la structure la plus appropriée à leur taille et à leurs besoins (Mintzberg, 1982 ; Hannan et Freeman, 1984).

Les structures des moyennes entreprises s'opposent ainsi à une évolution par étapes, « figées » dans des critères quantitatifs où il serait impossible d'analyser de multiples phénomènes organisationnels. Le développement structurel que peuvent traverser ces

entreprises durant leur vie peut susciter un état « désorganisé » dû principalement aux réticences de partage du contrôle et de la décision. On peut alors supposer que ces entreprises ne réalisent jamais complètement la transition des changements organisationnels. Souvent les problèmes de coordination au niveau des structures sont aussi dus à un manque de formalisme (Rushing, 1966). Par ailleurs, le développement des techniques et la standardisation des procédures de travail ne garantissent pas non plus l'évaluation des pratiques de RH (Mahé de Boislandelle, 1998; Messeghem et Pierson, 2003).

La moyenne entreprise tend ainsi à superposer une gestion des pratiques de RH qui relève non seulement de son ancienne structure mais aussi de celle qui est progressivement mise en place et qui est fortement caractérisée par des résistances ou des exigences de changement. Ce modèle permet à cet effet d'envisager des situations qui ne sont pas mutuellement exclusives et que les entreprises peuvent utiliser comme un cadre de référence intégré.

Messeghem et Pierson (2010) ont précisé récemment que leur conception des structures hybrides ne conduit pas pour autant à un « éclatement organisationnel » voire à un dysfonctionnement. Ces auteurs se positionnent en faveur d'une approche dynamique où il est possible d'observer de façon conjointe une gestion des pratiques de RH entièrement contrôlée par le dirigeant malgré un début de structuration des unités fonctionnelles au sein de la moyenne entreprise. Les apports de Lawrence et Lorsh (1967) insistent à cet effet sur l'importance de l'intégration de ces unités au sein de l'organisation, même si l'une d'entre elle peut connaître des modifications qui sont liées à sa structure. Ces auteurs montrent qu'à l'issue de l'accroissement de la taille, l'entreprise a besoin de différencier ses fonctions et ses activités afin de permettre aux acteurs responsables des pratiques de RH de sélectionner, former, organiser et superviser.

1.2.2 Conflits décisionnels et facteurs structurels

Les moyennes entreprises font l'objet d'une différenciation structurelle qui est à l'origine des difficultés relatives à la prise de décision et à son exercice en particulier par les acteurs RH (Mahé de Boislandelle, 1998). Afin d'aborder cette question, la littérature qui est mobilisée dans ce cadre part le plus souvent de l'évolution des facteurs structurels et de leur incidence sur les possibilités de délégation de la décision.

Souvent la personnalité des dirigeants est désignée comme un élément majeur qui influence largement la nature de la structure (Miller et Dröge, 1986; Miller et Toulouse, 1986; Kets de Vrie et al.., 2006). Plus précisément, Hambrick et Masson (1984) insistent sur le rôle des valeurs, des traits de personnalité ainsi que des effets cognitifs dans la perception de la décision. De plus, l'intérêt des attaches affectives qui sont soulignées dans la théorie de l'identité sociale (Van Dick, 2001) permettent d'expliquer que la propriété et le contrôle confèrent non seulement de nombreux rôles au dirigeant mais lui assurent par la même occasion surtout une cohérence sociale avec son identité.

C'est l'approche de Hambrick et Brandom (1988) qui nous permet de comprendre comment la différenciation structurelle peut s'accompagner de changements dans la prise de décision. Ainsi, la notion du système de valeurs peut conduire à mettre en évidence un comportement organisationnel qui est dû à une structure déterminée. Leur approche permet de dégager les idées suivantes :

- l'esprit d'une organisation simple montre un dirigeant qui peut être à l'affût des opportunités de recrutement ; son attachement à ses propres valeurs agissent sur son comportement décisionnel ;

- une structure très formalisée privilégiant des techniques dans la gestion routinière des pratiques de RH finit par adopter des décisions rationnelles notamment dans l'embauche de candidats clés;

- le dépassement des canaux formels de décision favorise un management hétérogène qui est explicitement indépendant de la hiérarchie. Il n'est pas exclu

qu'il soit au centre de conflits d'intérêt et de partage de la décision ;

- par contre, les décisions verticales ont pour objectif le contrôle de l'information et la maîtrise des conflits. Le pouvoir se concentre ainsi au sommet de la structure qui recourt à une gestion des pratiques de RH sur la base des critères subjectifs (en termes de versement de primes).

Nous récapitulons les apports ci-dessus dans le tableau suivant.

Comportement	**Structure**	**Processus de décision/d'information**	**Pratiques de ressources humaines**
Matérialisme	Pas de niveaux hiérarchiques Faible intensité administrative	-	Recrutement opportuniste dans l'embauche des personnes clés
Rationalité	Structure très formalisée	Processus analytique	Politique de personnel routinière (sélection, évaluation)
Innovation	Réorganisations fréquentes Ambiguïté structurelle	Spontanéité Prise de décision en dehors des canaux et processus formels	Management hétérogène Pression limitée pour la conformité
Pouvoir	Très centralisée	Contrôle de l'information et des ressources au sommet Prise de décision descendante	Critères subjectifs au niveau des versements des primes

Tableau 2: Adapté de Hambrick and Brandon (1988), « executives values » in Hambrick D;C., *The executive effect:concepts and methods for studying top managers*, JAI Press, p.23.

Ces recherches théoriques soulignent que le dirigeant joue un rôle déterminant dans son organisation en raison notamment de ses valeurs, de sa vision personnelle et surtout de la nature de ses comportements gestionnaires. Son influence peut être très étendue à l'ensemble de l'organisation ce qui lui procure le pouvoir de contrôle et de décision.

Par ailleurs, l'évolution des facteurs structurels sont à l'origine de bouleversements considérables dans les rapports de décentralisation/centralisation au sein de la moyenne entreprise. Cette question suscite essentiellement les difficultés d'information qui peuvent être associées étroitement au processus de prise de décision. A cet effet, Kinnie (1987) considère que la décentralisation des pratiques de RH ne correspond en réalité

qu'à une sorte d'«illusion», puisque la rétention d'information au sommet ou par un niveau hiérarchique entrave sérieusement la prise de décision autonome. Celle-ci doit normalement être élargie aux managers pour qu'ils puissent à leur niveau prendre des décisions adéquates.

Peters (1978) considère que malgré la centralisation des pratiques de RH par le dirigeant, ce dernier peut déléguer une partie des décisions qui s'effectuent dans une optique de décentralisation à la suite de la formalisation des procédures et à l'apparition d'une unité RH. Orientée vers l'expertise fonctionnelle, cette unité risque d'être perçue par les membres de l'organisation comme étant centralisée dans la mesure où le responsable d'unité peut détenir des informations qui lui permettent de décider seul des tâches à réaliser (Schuler, 1990 ; Mirvis, 1997).

Ces apports rappellent à quel point de nombreuses contradictions peuvent exister au sein d'une même structure. Malgré cela, elles continuent de nourrir des interrogations relatives à l'incidence de la décentralisation et/ou de la centralisation des pratiques de RH sur le comportement décisionnel des acteurs.

La nature de la décision et le degré de participation sont ainsi au centre de ce débat (Blankenship et Miles, 1968; Child, 1972; Kinnie, 1987), puisque la délégation des décisions opérationnelles s'effectue souvent sans la moindre difficulté par rapport aux décisions stratégiques qui se heurtent à la volonté ainsi qu'aux préférences de la hiérarchie.

La décentralisation pose également la question de la perte de contrôle (Ouchi, 1977). La restitution du contrôle autour des décisions s'avère être aussi une source majeure de conflits et incite en particulier la hiérarchie à centraliser ses décisions stratégiques afin de réduire la participation des managers. De même, lorsque les décisions proviennent d'une petite coalition proche du dirigeant mais dont les compétences sont parfois limitées pour réagir aux incertitudes, ceci peut entraîner des rapports de force et des conflits permanents pendant la délégation (Bourgeois et al., 1978; Frederickson, 1986).

En raison de ces liens étroits entre la prise de décision et l'autonomie, certains auteurs

voient dans la gestion dite décentralisée/centralisée la même logique des relations conflictuelles qui caractérisent la délégation des pratiques de RH (Davis et Luthans, 1980; Connor, 1992; Kinnie, 1987).

1.2.3 Étude des différents liens de délégation

Nous avons mentionné l'importance de la différenciation structurelle et les possibles évolutions des facteurs décisionnels sans pour autant approfondir la problématique de la délégation, de ses formes et de sa nature. La question de la délégation est donc centrale dans l'examen des caractéristiques organisationnelles puisque de nombreuses approches tentent d'expliquer son incidence à travers des difficultés rencontrées en termes de participation décisionnelle ou encore d'autonomie. Les moyennes entreprises comprennent théoriquement deux à trois niveaux hiérarchiques au niveau organisationnel (Duchéneaut,1997), d'où l'intérêt de s'interroger sur les liens de délégation ainsi qu'à chacun de ces niveaux hiérarchiques (Harney et Dundon, 2006).

La conception de Salancik et Pfeffer (1980) se consacre aux problèmes de délégation en mettant en évidence le mode de gouvernement et la nature de la propriété comme deux éléments dominants de cette question. Selon ces auteurs, ces éléments sont liés principalement au degré de contrôle et de centralisation et constituent de ce fait un moyen persuasif pour ne pas favoriser la propagation de la délégation des pratiques de RH au sein de la structure organisationnelle. Cela s'explique aussi souvent par la prégnance de l'autorité ainsi qu'une absence de participation des acteurs RH dans le conseil d'administration.

Le modèle de Grinyer et Yasai-Ardekani (1980) semble confirmer cette thèse mais sans réellement formuler une avancée dans la compréhension des effets de la délégation sur la gestion des pratiques de RH. Ainsi, selon ces auteurs, la centralisation entraîne le plus souvent une délégation réduite des pratiques de RH et engendre surtout un pouvoir décisionnel limité des niveaux intermédiaires ainsi que des flux de communication qui sont restreints sur le plan horizontal. En raison de ces liens étroits qui existent entre la centralisation et la délégation, les managers adoptent souvent des comportements réactifs (Fredrickson, 1986 ; Jackson et al., 1989) dus à la lenteur du processus de

décision et aux éventuels conflits qui peuvent y apparaître.

Les contraintes de délégation se traduisent sous forme d'un manque de diversité au niveau de l'équipe dirigeante dans les recherches menées par Keck et Tushman (1988). Ces auteurs insistent sur l'importance des acteurs RH et des managers à faire partie des comités administratifs, tout en soulignant que ces derniers jouent un rôle considérable dans l'amélioration des opportunités et l'orientation stratégique à plus long terme. Cette approche permet ainsi de constater que cette diversité a pour finalité de répondre à des objectifs en termes d'expertises et de compétences fonctionnelles ; de même, Hambrick et al. (1996) y voient un moyen opportun pour responsabiliser les managers tout en leur accordant plus d'autonomie dans leur activité.

Ces travaux se sont interrogés sur la notion de délégation en termes de restrictions dans la participation aux décisions exprimées sous forme de contraintes de la hiérarchie. Nous nous proposons maintenant de nous focaliser sur le concept de délégation pour en apprécier l'étendue sous forme de nouveaux rôles dans différents niveaux organisationnels. Nous présentons à cet effet trois niveaux d'analyse :

- Un premier niveau d'analyse concerne les liens entre le sommet et le DRH

La contribution majeure de Burgelman (1984) traite la délégation dans une optique de décentralisation et permet ainsi de concevoir la gestion des pratiques de RH à travers une attribution de nouveaux rôles managériaux. Précisons à cet effet que la délégation donne lieu à une décentralisation des pratiques de RH, notamment en termes de pouvoir décisionnel, et se distingue clairement des effets qui sont liés à une simple délégation des tâches.

Le cadre d'analyse développé par Torset (2003) se positionne en faveur d'une décentralisation qui offre, selon lui, une position privilégiée aux managers intermédiaires qui ont la capacité d'être impliqués étroitement à côté de la hiérarchie dans la conception et l'exécution des pratiques de RH.

Cela a été d'ailleurs envisagé dans l'approche de Delbecq (1967) par le résultat des effets

de la délégation qui évolue loin des cadres et schémas habituels établis par la hiérarchie; cet auteur considère à cet effet que les informations ascendantes peuvent remonter du niveau intermédiaire notamment du DRH et arrivent à influencer les décisions prises au sommet. Paradoxalement, la décentralisation de la gestion vers un niveau intermédiaire (DRH et autres managers) ne signifie pas pour autant une large autonomie des managers à cause non seulement de la pression du sommet mais aussi de la prépondérance des mécanismes administratifs et bureaucratiques (Dyer, 1987 ; Hales, 2002).

- Un deuxième niveau d'analyse concerne le DRH et ses liens avec les managers et les subordonnés

Hales (2007) établit récemment une distinction claire entre deux types de managers, ceux qui sont des '*middle managers*' et ceux qui sont des '*first line managers*'. À partir d'un questionnaire adressé à 135 entreprises, cet auteur s'est interrogé sur la redistribution de l'activité managériale par le recensement de 67 tâches qui sont liées essentiellement aux pratiques de RH. Il montre que les managers intermédiaires étendent leurs activités non seulement au sein de leur unité et envers leurs subordonnés, mais aussi aux autres unités de l'organisation.

Les résultats empiriques montrent une participation faible des managers du niveau intermédiaire dans les pratiques de RH notamment sur le plan décisionnel. Les subordonnés participent sur le plan opérationnel à 54 tâches qui concernent essentiellement la gestion de proximité (notamment des tâches qui sont liées à la formation, au développement humain et la motivation) ; alors que dans 13 tâches seulement où on constate que ces subordonnés participent réellement à des opérations de gestion (en termes de gestion administrative, de discipline et de gestion des frais). Nous pouvons ainsi constater à la lumière de ces résultats les rapports conflictuels qu'engendrent les effets de centralisation/ décentralisation en termes de nature décisionnelle au sein non seulement de la structure mais aussi au niveau d'une ou des unités de l'organisation.

La question de la délégation peut être analysée à travers la conception de Horne et Lupton, (1965) qui considèrent que les liens entre le DRH et ses managers génèrent une

activité aussi bien formelle que informelle ; ils soulignent à cet effet que les procédures écrites sont plutôt incapables de formaliser l'ensemble de l'activité. Ces liens montrent, selon Van de Ven et al. (1976), une réciprocité des rôles et des tâches qui se basent par définition sur la coordination. Celle-ci se fait par des ajustements mutuels et des communications latérales qui sont accompagnés d'une socialisation horizontale. Cela explique que ces éléments sont à l'origine de liens de proximité du DRH, des managers que des subordonnés, et favorisent de ce fait une meilleure compréhension des problèmes et une communication plus claire sur les objectifs à atteindre (Dyer, 1987).

Ces approches nous aident ainsi à saisir les effets de la délégation pour connaître d'une part, les attentes et les besoins des ressources humaines qui sont souvent difficilement formulés par la hiérarchie ; et d'autre part, les attentes des employés qui peuvent être en particulier recensées par le biais du service opérationnel. A cet effet, Burgelman (1984) considère que les opérationnels sont parfois mieux positionnés que les managers pour informer le DRH de façon précise sur certaines attentes.

Dans la conception de Van de Ven et Delbecq (1974), le DRH semble mieux communiquer grâce aux liens de délégation qui sont l'expression d'interaction conventionnelle et déclarative avec les niveaux intermédiaires et opérationnels. Cette démarche constitue alors un moyen d'échange qui génère l'information nécessaire pour regrouper les différents jugements de ces acteurs. Soelberg, (1967) met à ce sujet l'accent sur l'importance des alternatives qui permettent, selon Delbecq (1967), d'inventer des pratiques de RH par le biais de la communication et la participation spontanées du DRH et des opérationnels. Cette démarche nécessite selon Burgelman (1983) une expérimentation et une sélection des pratiques de RH par les managers et les opérationnels dans le but d'aboutir à une résolution des problèmes.

- Un troisième niveau d'analyse des liens entre le DRH et les employés

Un dernier type de délégation concerne les liens entre le DRH et les employés et se basent essentiellement sur le recensement direct des attentes et des besoins des employés. La position et le statut hiérarchique du DRH sont perçus en tant que référence d'autorité légitime par les employés. Contrairement aux deux premiers niveaux

d'analyse, ces employés ne font pas partie à proprement parlé de la hiérarchie administrative de l'organisation; en revanche, ils participent fortement à la réalisation d'une grande partie de ses objectifs.

Les recherches académiques sur lesquelles nous nous sommes basés confirment l'existence de niveaux hiérarchiques qui peuvent être attribués aux moyennes entreprises et par là la nécessité d'investiguer sur les formes de délégation des pratiques de RH. Cela nous a permis de distinguer non seulement des rôles traditionnellement liés à la gestion administrative des tâches mais aussi ceux qui sont plutôt décisionnels.

En revanche, ces recherches ne permettent pas de mettre en évidence des modèles de GRH sur la base des évolutions que connaissent les formes délégation, d'où l'intérêt de recourir à une approche contingente afin d'appréhender la complexité des caractéristiques organisationnelles et celle de la gestion des pratiques de RH.

1.3 Approche contingente : articulation entre gestion des pratiques de RH et structure

Cette approche contribue à l'étude des liens entre structures organisationnelles et gestion des pratiques de RH. A la lumière des développements précédents, nous tenterons de clarifier ces liens pour établir des modèles de GRH tels qu'ils ont été représentés par la littérature théorique.

1.3.1 Travaux de Pichault et Nizet (2000)

Dans le cadre de cette perspective, Pichault et Nizet (2000) proposent des modèles de gestion des pratiques de RH tout en s'appuyant sur les apports de Mintzberg (1982). Ces modèles se consacrent à une réflexion sur de possibles combinaisons entre des modes de gestion des ressources humaines (comprenant des critères de sélection, de recrutement, de formation, de rémunération ou encore de motivation du personnel sous forme de primes) et des traits organisationnels pour expliquer les déterminants majeurs d'une politique de GRH.

Nous discutons à cet effet du modèle arbitraire, objectivant et individualisant dans les

idées suivantes :

- dans le modèle arbitraire de la gestion des pratiques de RH, le dirigeant gère ses ressources humaines de manière intuitive et prend des initiatives personnelles ;
- le modèle objectivant peut être attribué à une gestion fondée principalement sur la planification et l'évaluation des pratiques de RH qui sont favorisées par une communication formelle et surtout centralisée. Ce modèle nous rappelle les effets de la structure bureaucratique et ses conséquences sur la délégation et la standardisation des procédures ;
- et enfin le modèle individualisant vise une relation d'emploi où la GRH se base sur une spécialisation accrue des individus. Il se centre sur des relations interpersonnelles et des communications horizontales et permet aux acteurs RH de mener surtout des négociations individuelles. La structure adhocratique met en œuvre des relations de travail et un management des hommes qui nécessitent une connaissance précise des attentes des participants et des objectifs organisationnels.

Auteur	Méthodologie	Résultat
Pichault et Nizet (2000)	Études de cas portant sur l'analyse des pratiques RH dans le cadre de différentes structures.	Détermination d'une typologie de pratiques de RH. - Pratiques arbitraires qui sont liées à une structure simple où le dirigeant centralise les pratiques de RH ; -Pratiques objectivantes qui marquent un début de formalisation des pratiques dans le cadre d'une structure qui tend vers une bureaucratie. -Pratiques individualisantes se caractérisant par une spécialisation très importante des tâches des acteurs RH des liens individuels avec les employés.

Tableau 3: Travaux de Pichault et Nizet (2000)

Ces modèles ont été approfondis par une nouvelle approche de Nizet et Pichault (2012) qui s'interroge plus précisément sur les modes coordination considérés comme une interface dans l'ajustement du travail des managers. A partir de cette interrogation, ces auteurs mobilisent la théorie des conventions à l'intérieur de ces modèles de GRH afin de fournir une définition et des repères à ces modes de coordination au sein de l'organisation (de Montmorrillon, 2012). Cette approche constitue ainsi une grille de lecture pour examiner les difficultés qui sont liées à la coordination dans le cadre de ces modèles et insiste sur l'intérêt non seulement de la formalisation, mais aussi de l'ouverture à des acteurs externes afin de générer des pratiques plus spécifiques qui sont nécessaires à l'activité routinière de la GRH (Nizet et Pichault, 2012).

Ces nouveaux apports permettent de ce fait de renforcer la portée explicative des modèles de GRH à travers la conceptualisation fondamentale des modes de coordination. Ces recherches présentent la possibilité d'intégrer la question des positions et des jeux de pouvoir ainsi que divers comportements relatifs à la multiplicité des acteurs RH. Cependant, l'approche contingente se heurte à la critique d'être considérée comme un couplage systématique entre un ensemble de critères (Romelaer, 2003) et d'être incapable de représenter l'ensemble des situations qui caractérisent la gestion des pratiques de RH dans les organisations. Dans ce cas, l'approche de Pichault et Nizet (2000) peut être enrichie par d'autres travaux qui se sont intéressés plus spécifiquement aux moyennes entreprises (Messeghem et Pierson, 2003 ; 2010).

1.3.2 Travaux de l'analyse empirique et comparative de Hales et Tamangabi (1996)

Nous avons mentionné que la différenciation structurelle peut varier en fonction du degré de centralisation et de décentralisation des pratiques de RH dont dispose la hiérarchie et/ou encore l'unité RH. Dans ce cadre, les travaux de Hales et Tamangabi (1996) se sont consacrés à connaître les effets de la structure au sein d'une unité RH à travers les rôles qui peuvent être attribués aux acteurs RH dans le cadre des structures et des unités RH. Leur approche permet de distinguer quatre cas de figure à travers lesquels les rôles des acteurs peuvent évoluer au sein d'une fonction et d'une unité RH. Ces travaux empiriques présentent l'originalité de correspondre aux critères que nous avons précisés ci-dessus pour définir la moyenne entreprise.

Notons que le concept du rôle a été soulevé par Barnard (1938) pour décrire notamment les rôles de coordination et de communication qui permettent aux membres de mener leur activité et de réaliser des objectifs organisationnels. Il convient de préciser que le rôle selon Mintzberg (1975) présente un caractère prescrit et se concrétise plutôt à travers des rôles interpersonnels, des rôles liés à l'information ou encore à la décision. Quant à Galbraith (1973), il met plutôt l'accent sur l'interdépendance et l'interaction de ces rôles qui sont nécessaires à tous les niveaux de l'organisation. Mintzberg affirme que même si ces rôles sont souvent présents dans de nombreuses situations de travail, ils s'exercent par contre différemment par les managers puisqu'ils sont largement influencés par la nature de la structure et les dispositifs décisionnels.

L'approche de Hales et Tamangabi (1996) peut être récapitulée à travers les points suivants :

- une structure centralisée correspond à la prééminence du dirigeant dans des rôles de décision et d'information ;

- une unité RH centralisée reçoit toujours les informations du sommet ainsi que les décisions à prendre en matière de pratiques de RH. D'ailleurs, la structuration parallèle d'une unité RH favorise l'apparition du modèle objectivant des pratiques de RH (Pichault et Nizet, 2000). Les rôles interpersonnels et d'information sont

coordonnés par des procédures standardisées qui permettent d'accélérer l'information ;

- une structure décentralisée montre des rôles au sein d'une unité RH qui sont uniquement relatifs à des tâches opérationnelles et qui consistent à connaître divers besoins (recrutement, de sélection, de formation ou d'allocation du budget). Ces rôles principalement d'information concernent le recensement des attentes de la hiérarchie et des employés. Ces attentes qui sont de plus en plus variées incitent les acteurs à déterminer ces besoins qui sont ensuite traités localement sur le plan technique ;

- au delà de la description des rôles fournie par Mintzberg (1975), d'autres rôles peuvent être dus à l'effort d'interprétation et de décision collective. La structure décentralisée s'associant à une unité RH indépendante représentée par le DRH. Il est important de rappeler ici un partage de décision entre le sommet et les acteurs RH.

Malgré la standardisation, l'effet de la taille semble engendrer dans les deux derniers cas des modes de coordination qui sont principalement assurés par la consultation et l'ajustement mutuel si l'on tient compte des rôles effectifs des acteurs de l'unité RH ; contrairement aux premiers cas où la supervision étroite est envisagée sous forme de contrôle des acteurs dans l'exécution des tâches et opérations.

Auteur	Méthodologie	Résultats
Hales et Tamangabi, (1996)	**4 études de cas réalisées dans des moyennes entreprises,** entretiens semi-directifs centrés, observation, documentation.	-
	Alpha comprend 400 employés répartis sur 4 unités d'hôtels.	Alpha a une structure centralisée. Loyauté des acteurs recherchée par le sommet. Les pratiques de RH sont décidées par sommet. Toutes les tâches opérationnelles sont déléguées aux niveaux inférieurs.
	Oméga est une filiale d'une chaîne hôtelière de 5 hôtels comprenant 600 employés.	Faible décentralisation. Les acteurs sont impliqués dans la formulation des besoins liés au recrutement, promotion, formation et allocation des budgets, et non dans les orientations stratégiques liées aux pratiques de RH.
	Gamma est une entreprise de détail et une filiale contrôlée par la famille. Elle comprend 40 magasins qui comptent tous 1500 employés.	Les pratiques de RH sont concentrées au sommet. La centralisation opérationnelle au niveau des unités des pratiques de RH permet toutefois de coordonner de l'information sur les résultats et performances des individus. Ces unités jouent un rôle dans la détermination de la pratique de rémunération.
	Delta est une entreprise de détail comprenant 200 employés.	Delta a des pratiques de RH ainsi qu'une organisation décentralisées. Les auteurs notent le rôle important des acteurs au sein des unités fonctionnelles pour comprendre et mettre en œuvre leurs pratiques de RH.

Tableau 4: Travaux de Hales et Tamangabi (1996)

En conclusion, ce raisonnement empirique se positionne dans le cadre d'une analyse contingente qui permet de comprendre les constituantes organisationnelles des pratiques de RH selon des variations structurelles et en fonction de l'étendue des rôles des niveaux hiérarchiques.

La revue de la littérature nous a permis de mettre en évidence un ensemble de caractéristiques organisationnelles des moyennes entreprises. Après avoir défini la moyenne entreprise, nous avons étudié les différentes structures à travers lesquelles nous nous sommes interrogés sur les conflits décisionnels. Nous avons insisté à cet effet sur le

caractère dit « hybride » de ces structures et sur l'impossibilité d'une conception homogène des structures et des pratiques de RH. La question de la délégation est donc essentielle dans la compréhension de la nature des liens qui peuvent résulter de ces structures.

Par ailleurs, le recours à une approche contingente nous a permis de dégager des modèles de GRH qui sont indispensables pour connaître comment ces modèles peuvent être articulés avec des structures organisationnelles (Pichault et Nizet, 2000). Nous avons alors insisté dans le cadre de cette approche sur la nature de la structure (centralisée/décentralisée) et avons mis en évidence l'importance des rôles des acteurs RH (rôles interpersonnels, rôles d'information et rôles de décision).

Nous pouvons ainsi conclure sur le constat d'une complexité structurelle voire d'une hétérogénéité organisationnelle des moyennes entreprises. Jusque là, la littérature qui a été abordée ne s'est pas consacrée à une réflexion des pratiques des managers et des contraintes réelles de l'environnement (internes comme externes) tout en s'attachant à un cadre d'analyse qui tient compte des effets des valeurs et des normes. D'où l'intérêt de mobiliser de nouvelles approches théoriques qui vont faire l'objet des paragraphes suivants.

Les théories des organisations permettent de s'interroger sur les caractéristiques organisationnelles des moyennes entreprises. À la recherche d'une définition à ces entreprises, nous avons adopté des critères qualitatifs et quantitatifs. La théorie des droits de propriété permet de considérer à cet effet que la moyenne entreprise connaît l'atténuation des droits d'exclusivité et de transférabilité (Le Vigoureux, 1997a). Les critères quantitatifs correspondent plutôt à un effectif de 50-500 salariés et jouent un rôle méthodologique et empirique (Reyes, 2004).

Dans les moyennes entreprises, les pratiques de RH peuvent être appréciées à partir de la différenciation structurelle (Mintzberg, 1982). Par ailleurs, les théories de l'hybridation montrent que ces structures ne sont pas homogènes et nécessitent donc d'être analysées à la lumière de l'évolution organisationnelle que connaissent ces entreprises (Messeghem et Pierson, 2003 ; 2010). Quant au courant contingent, il nous a

permis d'établir des modèles de GRH qui correspondent à des situations structurelles qui ont pu être identifiées dans des conditions spécifiques (Mintzberg, 1982 ; Hales et Tamangabi, 1996 ; Pichault et Nizet, 2000).

L'intérêt des théories des organisations pour notre recherche est indéniable; cependant, l'approche contingente ne permet pas d'approfondir ce lien entre pratiques RH et structures puisqu'elle ne s'interroge pas sur les déterminants de ces pratiques en termes d'actions et de structures. Ceci nous amène à poser plus précisément la question du rôle des facteurs externes et leurs effets sur la gestion des pratiques de RH. Ces raisons nous conduisent donc à enrichir notre analyse des pratiques de RH par d'autres approches notamment par le courant de la structuration et le courant institutionnel.

2 Perspectives théoriques pour l'étude des pratiques de RH dans les moyennes entreprises

Sur le plan théorique, la question de la gestion des pratiques de RH peut être discutée dans le courant de la structuration et dans le courant institutionnel. L'objectif de ce paragraphe consiste, d'une part, à nous interroger sur la notion de pratiques de RH pour tenter de comprendre comment l'action engendre des comportements individuels et collectifs par le bais de la structure; et d'autre part, à étendre notre réflexion sous un angle institutionnel, ce qui nous permettra de nous consacrer au concept de légitimité ainsi qu'à ses nombreuses répercussions sur la gestion des pratiques de RH.

2.1 Théories de la structuration : pratiques de RH au centre de la récursivité action-structure

L'intérêt de ces théories découle essentiellement des concepts d'action et de structure qui sont utilisés en tant qu'éléments indissociables de l'analyse. Ces théories se positionnent en faveur des pratiques de RH qui résultent conjointement de ces deux éléments et qui visent à donner un rôle déterminant à l'acteur.

L'approche de Giddens (1984) qui s'est consacrée aux actions et aux structures permet

de montrer que ces deux éléments sont interdépendants par récursivité. Ce dualisme n'est que l'expression d'une reproduction des pratiques de RH. La théorie de la structuration permet d'expliquer les pratiques de RH par des actions individuelles qui influencent et déterminent la structure. Elle conçoit également les pratiques de RH au travers d'une réalité sociale (Berger et Luckmann, 1966) qui implique les contraintes relatives aux comportements des individus.

D'ailleurs, les pratiques de RH supposent plus exactement un ensemble d'actions qui sont incorporées dans les routines des managers. Il s'agit alors d'une activité qui est composée d'un ensemble de tâches menées au quotidien, de nature répétitive (Giddens, 1984; Wacheux, 2000), mais incluant aussi des événements inattendus (Wacheux, 2000) notamment des rencontres (Romelaer, 2000). Elles sont également l'expression d'un *habitus* à qui on peut associer des conduites et des expériences humaines pour expliquer l'action managériale (Bourdieu, 1980).

Les pratiques de RH incarnent par essence, l'*Organizing* au sens de Weick (1979), qui consiste à un acte d'organiser, réinventé sans cesse pendant l'activité. A cet effet, Hugh et King (1998) constatent que les pratiques de RH nécessitent des connaissances qui ont été accumulées par les managers et qui se concrétisent par un ensemble de micro-activités. Geiger (2009) note que contrairement aux connaissances pratiques qui impliquent directement l'action des managers, ce type de connaissances peut être qualifié plus précisément de « théoriques ». Celles-ci consistent en une généralisation qui est dictée par l'organisation de directives rigoureuses et sélectives, puis en leur application conjointe auprès de l'ensemble des membres de l'organisation.

Nous pouvons ainsi poursuivre notre explication en nous interrogeant sur le contenu des actions. A partir des apports de Habermas (1987), nous pouvons considérer que les pratiques de RH sont contraintes par une double validité : implicite et explicite. La validité implicite comprend ainsi l'activité et les tâches qui sont nécessaires au déploiement réel des pratiques de RH. La validité explicite se réfère par contre à un mode argumentatif qui est différent de la narration; son contenu varie aussi de la validité implicite puisqu'elle vise à faire respecter certains principes et règlements. Ce mode

d'action permet enfin au DRH de réfléchir sur le dépassement d'une communication narrative, de renforcer son statut et sa légitimité et surtout de proposer un discours formalisé contenant une réelle validité.

Comme nous a pu voir, l'analyse des pratiques de RH peut se faire essentiellement par des étapes de compréhension nous permettant de mieux saisir la complexité des actions et des structures (Daft, 1983). Ou encore comme le soulignent Pinder et Moore (1979), il s'agit de rechercher des concepts intermédiaires et des niveaux d'analyse qui sont utiles pour limiter l'ambiguïté conceptuelle.

Nous avons ainsi proposé, à la lumière des travaux de Giddens (1984), que les pratiques de RH ne sont pas seulement le fait d'actions individuelles et collectives, mais s'inscrivent également dans un schéma de reproduction permanent et capable d'intégrer l'influence des comportements des acteurs par le biais notamment des composantes structurelles.

Ces principes peuvent être complétés par d'autres voies de recherche possibles. En plus de la théorie de la structuration, la perspective interprétativiste permet à cet effet de comprendre les pratiques de RH tout en considérant la question de la subjectivité des acteurs (Deetz, 1996). Malgré les difficultés que représente l'analyse des préférences, des intentions mais aussi des attitudes, ces éléments déterminants sont utiles à l'examen des comportements et des actions des individus et jouent de ce fait un rôle considérable puisqu'ils peuvent modifier ou changer le cours des actions.

Par ailleurs, la question de la double validité mérite d'être approfondie puisqu'il s'agit de nous interroger sur des éléments qui légitiment les pratiques de RH si l'on tient compte de l'évolution de la structure dans les moyennes entreprises. A ce juste titre, Barley et Tobert (1997) soulignent que la légitimité résulte d'une part, du effets réciproques qui se produisent entre l'action et la structure, et d'autre part, des individus qui façonnent les pratiques de RH par le degré de recours aux règles et aux procédures.

Les pratiques de RH s'inscrivent dans un schéma de reproduction permanent qui est au centre d'une dialectique action-structure. Ce schéma intègre l'influence des comportements des acteurs par le biais notamment des actions individuelles et collectives.

2.2 Approches institutionnelles des pratiques de RH des moyennes entreprises

L'école institutionnelle traite la question de la légitimité et ses implications en termes des relations de l'organisation avec l'environnement. Pour traiter ces questions, nous nous consacrerons tout d'abord à définir les formes de légitimité qui sont évoquées par la littérature (Suchman, 1995); nous montrerons ensuite les limites de l'approche utilitariste. Ceci nous conduira enfin à nous interroger sur l'intérêt d'une gestion appropriée qui se réfère aux particularismes des moyennes entreprises.

2.2.1 Légitimité en tant que concept d'analyse des problèmes institutionnels

La question de la légitimité est souvent présentée dans la littérature pour expliquer comment les mécanismes de régulation jouent un rôle déterminant dans le soutien aux institutions (Meyer et Rowan, 1977 ; Suchman, 1995 ; Scott, 2008). La légitimité, telle qu'elle a été analysée par Suchman (1995), vise à connaître les conditions dans lesquelles sont établies les pratiques de RH. Son analyse permet d'opérer une distinction entre trois types de légitimité que nous explicitons dans les idées suivantes :

a. La légitimité pragmatique

Elle repose tout d'abord sur la perception que se fait chaque membre de l'organisation des pratiques de RH, et implique explicitement l'importance des règles pour influencer les comportements (Scott, 2008). Elle est aussi au centre de l'échange entre les parties concernées qui acceptent ces règles. Cet échange est qualifié par définition de « relationnel » ou « économique ». L'échange relationnel se définit par des relations

interpersonnelles, alors que l'échange économique, en plus de cette dimension relationnelle, est soutenu par des intérêts économiques des différentes parties qui sont concernées par cet échange (Blau,1964).

b. La légitimité normative

Les pratiques de RH sont fondées sur une légitimité normative lorsqu'elles sont entièrement liées à des valeurs et des normes qui circulent dans l'organisation. Les règles normatives ont une portée prescriptive voire obligatoire et constituent un moyen pour aboutir aux résultats désirés. Les valeurs par contre comportent une fonction morale à travers laquelle les individus peuvent être amenés notamment à faire des comparaisons.

c. La légitimité cognitive

Elle porte par définition sur les connaissances partagées des individus qui sont en grande partie dues aux expériences personnelles et au système de valeurs. Les aspects cognitifs s'inspirent des règles et procédures et contraignent les individus à modifier leur cadre de référence. La légitimité cognitive est « tenue pour acquise », du fait qu'elle provient des croyances et s'insère donc dans des logiques d'action communes pour traiter les problèmes institutionnels.

De plus, Suchman (1995) opère une distinction plus précisément au niveau de la légitimité normative. Il mentionne que cette légitimité peut être qualifiée de « procédurale » ou « personnelle » où l'on peut constater des rôles institutionnels variables des acteurs RH.

- Sur le plan procédural, les règles et procédures constituent les normes qui permettent de légitimer formellement les pratiques de RH dans la moyenne entreprise. Suchman évoque aussi l'acceptation du bien-fondé moral de ces normes. En revanche, ces règles peuvent favoriser par contre une instrumentalisation des pratiques de RH par la hiérarchie. L'acteur RH peut être contraint dans ces conditions à ne pas s'écarter des exigences décisionnelles de sa hiérarchie.

- Sur le plan personnel, la question de la légitimité porte sur les valeurs qui sont susceptibles d'influencer largement les comportements et les représentations des membres de l'organisation. Elle correspond surtout à une forme implicite d'adhésion aux valeurs du dirigeant qui n'est pas déclarative. Meyer et Rowan (1977) ont évoqué par contre que la formalisation s'oppose à cette approche dans la mesure où elle est liée étroitement à des procédures institutionnalisées ; leur approche semble de ce fait remettre en cause une conception des pratiques de RH qui soit fondée seulement sur les valeurs du dirigeant. Néanmoins, ce type de procédures suppose une normativité qui est reconnue dans un environnement institutionnel et donc acceptée de façon commune par les organisations ainsi que par leurs membres.

Les pratiques de RH sont ainsi concernées par les problèmes de gestion de la légitimité dans la moyenne entreprise. L'approche de Suchman (1995) considère que les pratiques de RH reposent sur une entente entre les parties qui sont concernées par la relation de l'emploi. La légitimité pragmatique en général ne pose pas de problèmes puisque ce sont souvent les clauses contractuelles qui déterminent son objet et son contenu. De plus, les pratiques de RH sont aussi inséparables des connaissances communes qui sont véhiculées et incorporées dans le management de l'organisation.

En raison de son caractère procédural et personnel, la légitimité normative peut faire l'objet d'une confusion entre les aspects personnels et les objectifs institutionnels. Du côté du dirigeant, ce dernier s'appuie sur ses valeurs pour accroître la légitimité non pas de son organisation dans le cadre de son environnement externe, mais plutôt celle de ses propres actions. Or, le dirigeant n'étant pas le seul acteur RH dans la moyenne entreprise. Rappelons que l'évolution des facteurs structurels nécessite l'organisation des unités qui sont de plus en plus gérées par de nouveaux acteurs.

Cette évolution nous amène à redéfinir la légitimité normative non pas seulement en fonction de ces acteurs mais plutôt en terme d'influence de l'environnement et du marché du travail sur les pratiques de RH de la moyenne entreprise. Ce constat n'a pas pu être appréhendé dans l'approche de Suchman (1995), ce qui nous conduit à rechercher

d'autres théories pour expliquer la question institutionnelle des pratiques de RH.

2.2.2 Remise en cause de la démarche utilitariste

La légitimité telle qu'elle a été conceptualisée précédemment ne permet pas de comprendre comment l'environnement, du point de vue normatif, peut agir sur les pratiques de RH des moyennes entreprises. Nous nous consacrons à cette question en nous basant sur l'approche de Williamson (1975) qui discute des modes de transactions sur le marché. Ceci nous amène ensuite à mettre l'accent sur l'intérêt d'un cadre d'analyse des pratiques de RH qui tient compte de la dimension sociale et contextuelle.

En effet, cette question de l'environnement a été clairement formulée dans les travaux de Williamson (1975). Elle consiste à montrer que toute organisation choisit à effectuer ses transactions dans le marché ou encore à internaliser les coûts de ces transactions dans la structure hiérarchique. Il s'agit ici de l'un des postulats fondamentaux de la théorie des coûts de transactions.

L'approche transactionnelle a été abordée par la littérature théorique notamment dans les travaux de Perrow (1992) et Lepak et al. (2005). Ces auteurs opèrent une distinction entre des pratiques de RH qui peuvent être qualifiées de « centrales » ou encore de « périphériques ». Ces pratiques de RH sont analysées dans l'approche Boyer et Germain (1999) selon une chaîne de valeur. Dans ce cadre, les pratiques de RH qui sont appelées « centrales » continuent d'être gérées et contrôlées au sein de l'organisation en raison de l'intérêt qu'elles représentent pour la hiérarchie. Tandis que les pratiques de RH qui sont « périphériques » sont souvent externalisées par la hiérarchie vers le marché en raison de leurs coûts élevés.

Granovetter (1985) semble prendre du recul vis-à-vis de cette position qu'il qualifie profondément d'« utilitariste », du fait qu'elle ne prend pas en considération des liens sociaux qui peuvent être observés lors de ces transactions. Le modèle développé par Granovetter (1983; 1985) a pour soubassement la sociologie économique à travers laquelle il cite les limites voire l'échec des conceptions classiques à reconnaître

l'importance des relations personnelles comme facteurs déterminants de l'échange.

Son modèle consiste à définir les pratiques de RH sous un angle social puisqu'il considère qu'elles sont encastrées dans des réseaux d'échange. Cette notion de réseau revêt donc un intérêt considérable à travers les échanges qui permettent de générer la confiance, de recenser les attentes et surtout de soutenir les normes.

Granovetter (1983) justifie son approche socio-économique des pratiques de RH en créant des concepts de liens « forts » et « faibles ». A cet effet, l'environnement amical ou familial incarne des liens forts à travers lesquels le dirigeant en particulier peut recruter ses employés; tandis que les liens faibles sont dus plutôt à des contacts professionnels que Granovetter (1983) considère comme étant plus efficaces que les liens forts. Ces liens faibles traduisent en effet une normativité institutionnelle qui est fortement recherchée par les managers qui sont en quête de légitimité. Cette conception nous fournit donc les éléments de base pour dépasser les insuffisances contenues dans les apports de Suchman (1995). Il s'agit donc de considérer que la légitimité normative des pratiques de RH se renforce par des transactions qui sont menées dans l'environnement dans le cadre de réseaux professionnels.

Dans la conception de Huault (2004), ces liens forts privilégient souvent des pratiques informelles qui sont considérées de ce fait comme des spécificités locales qui caractérisent le fonctionnement du réseau. DiMaggio (1992) note que la séparation des pratiques de RH formelles et informelles est pratiquement impossible puisqu'elles impliquent des réseaux relationnels et des comportements sociaux. A cet effet, Nohria et Eccles (1992) insistent sur le rôle social des relations ainsi que sur leurs avantages à travers lesquels les managers peuvent organiser plus facilement leurs échanges au-delà des frontières de l'organisation.

Cette approche nous conduit aussi à nous interroger sur la capacité de ces liens à créer un capital social. Cette question a été notamment soulevée par Coleman (1988) qui considère que les pratiques de RH doivent être analysées dans leur contexte social. Ce cadre d'analyse offre la possibilité de dépasser les critiques qui menacent souvent les

analyses utilitaristes ; il s'agit alors de postuler pour des interprétations basées sur des normes qui visent en priorité les intérêts en commun des individus ou des groupes d'individus. De plus, les liens sociaux ont pour faculté, selon Coleman, de constituer un capital social qui fournit directement une source d'information pertinente et utile pour gérer les pratiques de RH

Nous pouvons mentionner ici d'autres travaux qui ont rapporté l'intérêt du capital social comme ceux de Leana et Van Buren (1999) ou encore de Adler et Kwon (2002), ainsi que ses effets positifs plus précisément en termes d'amélioration dans le marché du travail de la légitimité externe des pratiques de RH (Adler et Kwon, 2002).

Nous pouvons conclure que dans la moyenne entreprise la question institutionnelle constitue une préoccupation majeure dans la gestion des relations avec l'environnement. En plus de la dimension socio-économique, l'hétérogénéité des variantes qui incombent à cette question repose avant tout sur la maîtrise du problème de normativité qui est tributaire de facteurs plus complexes (en termes d'analyse des valeurs, de réseaux ou encore du marché du travail). Nous proposons à cet effet le schéma suivant du modèle de gestion transactionnelle *versus* institutionnelle des pratiques de RH des moyennes entreprises.

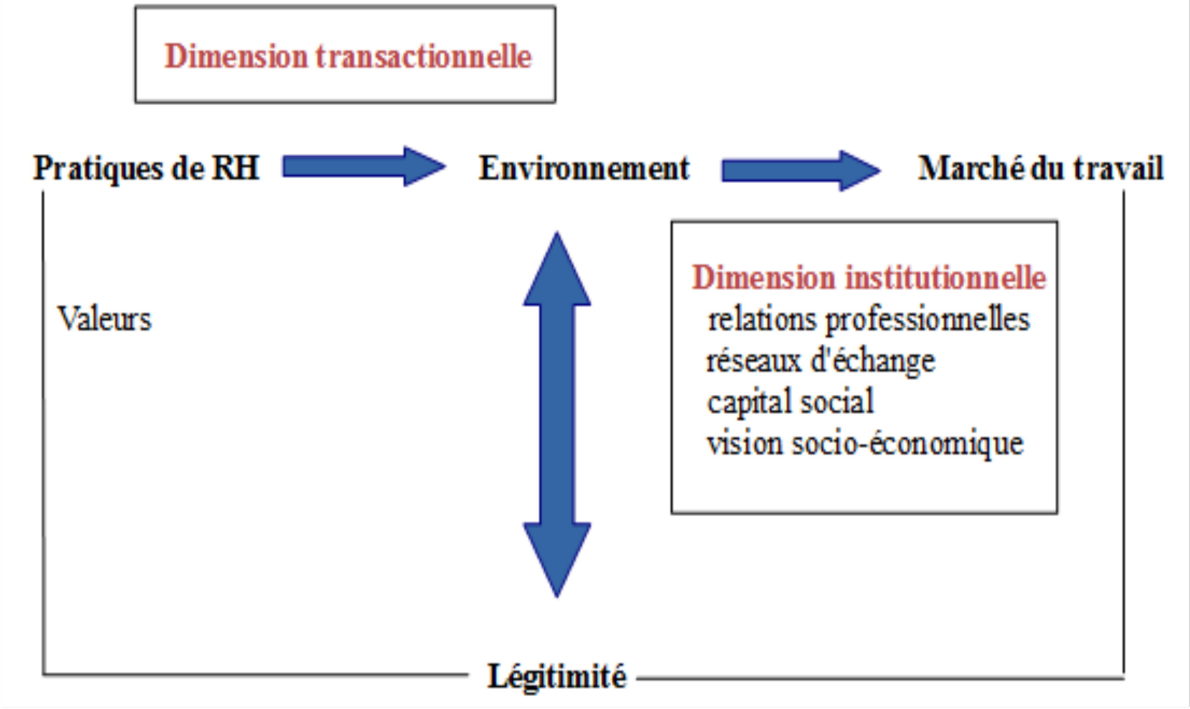


Figure 2.1 : Modèle de gestion transactionnelle versus institutionnelle des pratiques de RH

Les analyses précédentes nous ont permis de décrire diverses situations de la question institutionnelle et normative des pratiques de RH sans pour autant nous aider à lever le voile sur une autre question qui est celle de savoir si, dans les moyennes entreprises, ces pratiques résultent ou non d'un simple mimétisme.

2.2.3 Imitation ou gestion plus appropriée: analyse de l'environnement de la moyenne entreprise

Le courant institutionnaliste postule pour un isomorphisme où les organisations sont amenées à recourir aux pratiques de RH qui règnent dans un marché de travail pour améliorer leur réputation et leur légitimité (DiMaggio et Powell, 1983 ; Ferris et al., 2002). Ce choix laisse souvent peu de liberté aux organisations qui sont plutôt obligées d'aligner les pratiques de RH à ce marché et de revoir les relations avec l'environnement dans le but de maîtriser leur position institutionnelle.

Dans ce cadre, les organisations en quête de légitimité tentent souvent de se rapprocher des pratiques de RH d'un groupe de référence. Théoriquement, ce groupe peut correspondre dans notre recherche aux grandes entreprises. Celles-ci connaissent souvent de profondes mutations et sont aussi capables de modifier et d'influencer constamment les données de l'environnement. Cela explique l'intérêt encore actuel des problèmes institutionnels qui se posent à l'étude des pratiques de RH des moyennes entreprises.

D'ailleurs, certains auteurs voient dans ce rapprochement un simple mimétisme voire une facile reproduction des pratiques de RH qui appartiennent aux grandes entreprises (DiMaggio et Powell, 1983; Wright et McMahan, 1992; Deephouse, 1996).

Williamson (2000) souligne pour sa part que les pratiques de RH empruntent souvent une voie duale qui combine « distinction » et « imitation ». La distinction se réfère à des pratiques RH où l'on constate que les choix des individus ne s'orientent jamais vers la grande entreprise. En même temps, Williamson (2000) souligne que les pratiques de RH peuvent apparaître comme étant plutôt « radicales », mais parviennent à être socialement acceptées. Il suggère aussi dans son analyse que même si une organisation n'a pas des pratiques de RH qui sont formalisées, celles-ci existent de façon implicite et participent à fournir une base de comparaison en fonction des motivations propres des individus.

Cette approche peut être enrichie par d'autres travaux qui considèrent par contre que les organisations tentent d'imiter les groupes de référence sans avoir besoin d'être « radicales » dans la mise en œuvre des pratiques de RH tout en procédant par des actions toujours renouvelées (Allouche et Huault, 2001). Cela montre que ces organisations par le biais de leurs managers recherchent la distinction mais aussi l'appropriation de la gestion de la légitimité institutionnelle. Ces éléments nécessitent de prendre en considération les spécificités organisationnelles et structurelles afin de ne pas mettre en place des pratiques de RH qui soient inadaptées. Dans les moyennes entreprises, cette approche vise une démarche cohérente et une gestion appropriée qui ne s'oppose pas à maintenir par commodité certaines pratiques informelles et locales

(Spence, 1999).

Dans une autre version, la question de l'imitation se justifie pour Abrahamson (1996) tout simplement par une sorte de mode managériale ; celle-ci consiste le plus souvent à utiliser par exemple les techniques de gestion notamment de recrutement qui sont celles des grandes organisations. Selon cet auteur, cette mode managériale fait que les acteurs peuvent recourir aux consultants voire aux médias tout en disséminant leurs pratiques de RH dans le cadre d'une rhétorique en vue de convaincre les membres de l'organisation.

Le courant néo-institutionnaliste mentionne que le groupe de référence bénéficie souvent d'une légitimité qui lui permet de décider plus facilement des démarches à mener au niveau des pratiques de RH dans le cadre d'un marché de travail (Scott, 2008). Nous pouvons tout d'abord constater, à la lumière des analyses de Scott (2008), un management des pratiques de RH qui signifie que les dirigeants s'attachent plutôt à leurs valeurs, interprétations et expériences personnelles en tant que seuls éléments nécessaires pour traiter la complexité de certaines situations.

Ces analyses soulignent ainsi que ces dirigeants préfèrent s'éloigner ou ignorer le plus souvent les standards du marché, ce qui montre qu'ils peuvent être de ce fait à l'origine d'une faible émulation entre les organisations (Scott, 2008). Or, les pratiques de RH peuvent être qualifiées de « déviantes » et même « illégitimes « (Elsbash et Sutton, 1992), lorsque les managers n'incorporent plus la définition de la légitimité telle qu'elle a été conçue par la hiérarchie (Aldrich et Fiol, 1994).

Ensuite, la gestion des pratiques de RH semble appartenir à des cadres normatifs et institutionnels à travers lesquels les managers établissent des relations d'échange avec l'environnement (DiMaggio et Powell, 1983). Ces relations avec les grandes entreprises sont d'ailleurs soumises à de nombreuses controverses. Elles suscitent ainsi la question non seulement des opportunités à saisir mais aussi des sentiments de méfiance et de perte d'identité du fait que les frontières ne sont plus clairement définies (Boyer et Germain, 1999 ; Santos et Eisenhardt, 2005).

A cet effet, Dess et Beard, (1984) ont construit une théorie sur les relations organisation-

environnement. Leurs découvertes ont permis de confirmer en particulier que la complexité est liée à l'environnement institutionnel de l'organisation. Cette complexité découle non seulement des réseaux relationnels mais aussi des contraintes institutionnelles de cet environnement (relations avec les fournisseurs, clients et concurrents).

Dans la même lignée, Santos et Eisenhardt (2005) constatent que les activités internes de l'entreprise sont délimitées dans le cadre d'une sphère organisationnelle qui aident à établir une frontière à travers laquelle l'organisation peut se démarquer.

Leur cadre d'analyse nous permet d'avancer deux idées essentielles :

- Premièrement, même si les moyennes entreprises imitent les pratiques de RH des grandes organisations, elles cherchent aussi à sauvegarder des aspects identitaires tout en exerçant une influence sur les forces externes. Or, cette influence doit permettre de gagner en légitimité institutionnelle et assurer une gestion équilibrée notamment des liens de coopération (Liouville et Nanopoulous, 1998 ; Spence,1999).

- Deuxièmement, au delà cette démarcation, les entreprises se doivent d'être coopérantes et ont la charge de gérer les ressources humaines ainsi que les activités qu'elles ont décidées de réaliser de façon commune et complémentaire (Richardson, 1972).

À travers ces éclairages théoriques, nous nous sommes interrogés sur les difficultés et les contradictions que posent les facteurs d'ordre institutionnels au sein de la moyenne entreprise. Cela signifie que la complexité et la diversité des modes de gestion de ces pratiques résident essentiellement dans le recours à une gestion « appropriée » qui s'apparente aussi paradoxalement à une démarche profondément « controversée » en raison des différents types de légitimité.

Dans les moyennes entreprises, la question institutionnelle fait l'objet de préoccupations théoriques dans l'étude des pratiques de RH. Le dépassement des approches utilitaristes permet d'appréhender sur la base d'une sociologie économique des relations des moyennes entreprises qui s'établissent au delà des frontières traditionnelles sous forme de réseaux d'échange (Granovetter, 1983 ; 1985 ; Coleman, 1988). Les diverses analyses théoriques soulèvent *in fine* un « mimétisme limité » qui s'oriente plutôt vers une gestion « appropriée » et surtout non opposée au renouvellement des pratiques de RH.

La littérature théorique exposée dans ce paragraphe provient de courants qui se complètent plus qu'ils ne se contredisent et dépasse surtout le cadre contingent tout en introduisant de nouveaux concepts. Cela a été justifié notamment par une démarche de raisonnement qui décrit la dualité des structures et des actions. Dans le courant institutionnel, les contraintes de l'environnement empêchent de réduire l'analyse des pratiques de RH à un simple constat autour d'une légitimité interne basée uniquement sur les valeurs du dirigeant.

Au seuil de cette analyse, nous pouvons constater l'intérêt que représentent ces courants théoriques dans la compréhension des contraintes de légitimité et de l'influence des structures et des actions que connaît l'exercice des pratiques de RH au sein des moyennes entreprises.

Cependant, ces recherches ne permettent pas d'expliquer comment le manager agit sur (ou dans) son environnement et traite les problèmes relatifs à des situations incertaines et ambiguës. Ces interrogations nous conduisent à enrichir notre discussion par une démarche constructiviste capable d'articuler des éléments liés à la représentation de la réalité par les managers ainsi qu'aux facteurs socio-cognitifs qui sont tout aussi déterminants dans l'analyse de l'activité des pratiques de RH.

3 Vers une perspective constructiviste des pratiques de RH

Les débats structuro-institutionnalistes considèrent que l'organisation est soumise à des pressions de l'environnement qui lui imposent de revoir en interne ses structures, ses rôles ainsi que ses pratiques managériales de ressources humaines. Par ailleurs, ces débats ne s'interrogent ni sur la façon avec laquelle l'acteur agit dans des environnements incertains, ni sur la nature des contraintes sociales ni même sur les moyens qui sont susceptibles de réduire les difficultés qui sont inhérentes à certaines situations.

De nombreuses recherches théoriques tentent de traiter la question de la gestion des hommes dans l'organisation selon des cadres prescrits pour que les pratiques de RH deviennent un moyen pour atteindre des objectifs organisationnels précis. Trouver une alternative à ces recherches revient tout d'abord à remettre en cause l'idée que les pratiques de RH ne relèvent pas d'une rationalité omnisciente des acteurs au sein de l'organisation.

Ces éléments semblent trouver une partie de la réponse dans une démarche constructiviste que nous allons étudier à travers une approche basée sur les pratiques. Mais bien avant, nous allons commencer par exposer les postulats déterminants sur lesquels repose une analyse rationnelle des pratiques de RH.

3.1 Modèle rationnel des pratiques de RH

Ce modèle théorique se base essentiellement sur la notion de *« best practices »* et consiste en un « *packaging* » de pratiques de RH qui maximise les résultats organisationnels sous forme notamment de profits, de performance financière ou encore d'accroissement de la productivité des salariés (Guest, 2001). Dans cette perspective, l'analyse menée par Husselid (1995) clarifie l'intérêt de mettre en œuvre des pratiques de RH spécifiques appelées « pratiques de travail de haute performance » dont l'effet direct est lié à l'amélioration des ventes, du chiffre d'affaire ou encore des parts de marché.

Dans le prolongement de ces travaux, les recherches menées par Pfeffer (1998) soulignent que les « *best practices* » sont à l'origine des relations positives entre la GRH et les résultats financiers. Dans ces conditions, cet auteur souligne que toute organisation doit supporter des coûts d'investissement massifs dans la formation, proposer des rémunérations élevées et surtout éviter tout licenciement des salariés. Il propose à cet effet une liste des pratiques de RH qu'il y a lieu de rassembler et qui comprend la sécurité d'emploi, le recrutement, le développement de l'autonomie des équipes, les systèmes de rémunérations, la formation intensive, l'amélioration des compétences et le partage de l'information. Cette liste doit, selon Pfeffer, être appliquée scrupuleusement pour répondre en particulier aux difficultés des employeurs qui rencontrent des problèmes de performance liés à la GRH.

Sur le plan managérial, le caractère prescriptif de ces travaux semble inciter à agir en fonction des résultats à atteindre (Jackson et Adams, 1979 ; Friedberg, 1993), ce qui laisse apparaître au niveau des managers des comportements rationnels (Simon, 1990).

A cet effet, ces recherches visent en priorité à minimiser les situations incertaines qui peuvent se présenter pour atteindre les objectifs prévus à travers des combinaisons spécifiques des pratiques de RH (Husselid, 1995 ; Pfeffer, 1998). Nous pouvons représenter cette question par les deux conceptions suivantes:

- un apprentissage par l'adaptation pour contrôler les comportements, comme le décrivent Wood et Bandura (1989), à partir des mécanismes cognitifs qui régulent l'activité managériale selon un schéma stimuli-réponse [S-R]. Les capacités cognitives doivent se limiter à un cadre rigoureux d'anticipation ;

- une connaissance des flux liés aux mécanismes de *feedback* et d'ajustement mutuel en termes de contacts interpersonnels, d'utilisation d'agenda ou de participation à des comités de direction (Fondas et Stewart, 1994). Si cette approche ne s'intéresse pas à l'ambiguïté des situations, c'est parce qu'elle considère que cet aspect ne peut être soutenu que par des efforts d'anticipation excluant de ce fait les biais et les erreurs (Pfeffer, 1982 ; Lyles et Thomas, 1988 ;

Whitley, 1989 ; Guest, 2001).

Les travaux de Husselid (1995) et de Pfeffer (1998) se positionnent alors en faveur d'un déterminisme conceptuel où l'activité managériale des « *best practices* » se définit seulement par une vision mécaniste. Nous pouvons retrouver la description de cette démarche dans les travaux de Nutt (1984) qui établit une séquence d'événements tactiques qui comprennent une étape d'identification des problèmes, de sélection et de choix des solutions. De même, le modèle de Cohen et al. (1972) a élaboré un processus d'élimination et de résolution des problèmes en raison des difficultés qui proviennent du contexte. A cet effet, la conception de Nutt (1990) nous permet d'appliquer ce modèle puisque que le manager dispose de tous les moyens pour agir à chaque fois que la situation change et a la possibilité de s'adapter de manière cohérente aux variations de l'environnement.

L'application du cadre d'analyse tel qu'il est revendiqué par le modèle rationnel semble être à l'origine de nombreuses difficultés en raison notamment de son caractère universel. Or, les recherches présentées ci-dessus semblent être plus appropriées seulement aux grandes entreprises seules capables d'assumer des coûts considérables. À ce juste titre, Marchington et Grugulis (2000) évoquent les nombreuses contradictions que comportent les recherches de Pfeffer (1998) imposant de ce fait une maximisation des pratiques de RH par l'accroissement des dépenses sans tenir compte des ressources limitées de certaines organisations.

Marchington et Grugulis (2000) considèrent que ce modèle peut engendrer des risques majeurs au niveau de l'activité managériale que les employeurs font encourir à leur entreprise. Il s'agit notamment des risques suivants:

- le recrutement sélectif exclut souvent certains groupes d'employés de la culture organisationnelle, et l'on voit apparaître l'effet inverse qui se produit à cause d'une recherche excessive des meilleurs candidats ;

- le risque d'abondance managériale dû au fait que les employeurs se lancent dans

une sorte de rationalisation de la GRH dans la mesure où leurs pratiques de RH perdent chacune de sa pertinence lorsqu'elles ne sont plus « empaquetées » ensemble ;

- Enfin, ce modèle semble répondre seulement aux exigences des employeurs et ne formule aucune réponse ni à la question des attentes des employés ni à celle de la connaissance du degré de satisfaction (respectivement par rapport à la pratique de la sécurité d'emploi et à celle des équipes autonomes de travail).

Ces critiques dont fait l'objet le modèle rationnel sont aussi liées à ses orientations d'anticipation puisqu'il se heurte principalement à la difficulté d'expliquer l'intérêt des préférences et des intentions qui précédent en général les actions des managers. Dans ce modèle, les pratiques de RH semblent être aussi définies en dehors des individus qui les réalisent et indépendamment des contraintes réelles et des environnements qui les entourent. Le modèle rationnel n'est pas retenu dans notre recherche en raison de son déterminisme ; ses orientations incitent surtout à concevoir les pratiques de RH ainsi que l'activité managériale qui leur est sous-jacente selon une démarche très simplificatrice de la relation d'emploi.

3.2 Approche basée sur les pratiques: cadre d'analyse pour les pratiques de RH des moyennes entreprises

Afin de dépasser les limites du modèle déterministe, l'approche basée sur les pratiques rompt définitivement avec l'idée d'un acteur rationnel et considère que celui-ci est plutôt doté d'une rationalité limitée comme le décrit l'*École de Carneige* (March et Simon, 1969 ; Simon, 1990). Cette approche se révèle être nécessaire puisque son cadre de raisonnement vise à associer en priorité les problématiques qui sont liées aux situations contraignantes dans lesquelles l'acteur doit agir pour mettre en pratique son activité.

Le dictionnaire *Larousse* définit le terme de pratique par ce « *qui s'attache aux faits, à l'action »* et *« aux connaissances acquises par l'expérience, par une habitude approfondie de quelque chose ».* D'ailleurs, la pratique suscite en soi un caractère

concret, routinier et peut aussi s'inscrire dans un champ plus large relatif à une politique de ressources humaines de l'organisation. Cette notion rend alors possible, sur le plan analytique, des investigations d'une part, sur les manières d'agir du manager puisque ses actions ne sont pas seulement répétitives, et de l'autre, sur l'intégration des objectifs organisationnels notamment en termes d'apprentissage et de gestion des connaissances (Argyris, 1992 ; Nonaka, 1994 ; Pedon et Schmitt, 2002).

Depuis qu'il a été admis que l'action humaine peut entraîner l'apprentissage, des recherches théoriques se sont interrogées plus précisément à comprendre comment les connaissances et les expériences peuvent influencer les pratiques effectives du manager. Comprendre une action chez Argyris (1992) conduit à introduire les connaissances, les efforts cognitifs voire les expériences. D'ailleurs, l'approche de Polanyi (1974) se contente de mentionner uniquement les découvertes et les expériences sans arriver à mêler celles-ci à un apprentissage qui met essentiellement en pratique les connaissances du manager. A cet effet, Argyris (1992) a mis en évidence deux concepts essentiels :

- l' « apprentissage en simple boucle » où le manager mène ses actions sans pour autant remettre en cause ses connaissances durant son activité;

- l' « apprentissage en double boucle » nécessite par contre de produire d'autres actions au delà de celles qui impliquent un simple ajustement des pratiques de RH ; cette démarche exige d'interroger certaines connaissances qui ont été acquises au préalable.

Rappelons que ces travaux n'ont pas cessé de nourrir encore aujourd'hui de nouveaux questionnements dans le monde académique. Ils sont notamment propices à l'étude des contraintes d'apprentissage que subissent les pratiques du manager dans les moyennes entreprises.

D'ailleurs, les recherches empiriques menées par Pedon et Schmitt (2002) montrent que l'activité du manager ne génère pas forcément la diffusion d'un « apprentissage en double boucle », et cela en raison des facteurs organisationnels et institutionnels qui sont souvent à l'origine de l'inhibition de ce type d'apprentissage.

À partir d'une méthodologie basée sur des questionnaires et des entretiens réalisés dans deux moyennes entreprises[13], ces auteurs fournissent des éléments d'explication à l'absence d'une « organisation apprenante » et considèrent que le style managérial et l'encadrement hiérarchique agissent négativement sur l'autonomie et la créativité pendant le processus d'apprentissage. Cela se justifie par le fait que la connaissance est tantôt tacite tantôt articulée explicitement à la réalité sociale et institutionnelle au travers de la répartition des droits de propriété, la nature et la forme du rapport salarial ainsi que les relations de pouvoir et de coopération.

La grille de lecture développée par Pedon et Schmitt permet de constater également que la standardisation n'a que peu d'effets bénéfiques puisqu'elle ne privilégie pas des éléments qui sont informels et intangibles comme le degré de participation et la prise en compte d'une dynamique d'une unité RH. Ces explications aboutissent aux difficultés de partage des savoirs et de résolution collective des problèmes de GRH dans ces moyennes entreprises. D'ailleurs, Sense (2007) insiste sur la question de l'autorité qui a surtout pour rôle d'instaurer une dépendance hiérarchique au travers des politiques qui sont souvent contradictoires à une approche d'apprentissage qui est indissociable des éléments sociaux et des interactions continues et réciproques.

Afin de limiter les effets de la standardisation, les travaux de Nonaka (1994) évoquent l'intérêt de renouveler les procédures et les codifications et incitent à ce que ces éléments puissent circuler sans obstacles majeurs dans tous les niveaux de l'organisation. Cela s'explique par le fait que les connaissances explicites nécessitent un cadre formel pour le transfert et l'enrichissement des informations auprès des individus ou des groupes d'individus ; cette situation apparaît à l'opposé des connaissances tacites qui impliquent seulement un phénomène répétitif des pratiques de RH.

Par ailleurs, ce phénomène d'inséparabilité des pratiques de RH et des connaissances (Orlikowski, 2002) montre en commun l'intérêt des interactions de face-à-face qui rendent les environnements dans lesquels agissent les acteurs plus intelligibles. L'approche basée sur les pratiques se conjugue alors à l'ambiguïté des situations qui

13 Les deux moyennes entreprises étudiées comprennent 130 et 147 salariés.

conduit les acteurs à un effort d'interprétation des pratiques de ressources pour donner du sens aux problèmes et aux événements qu'ils rencontrent (Weick, 1995 ; Garreau, 2010).

D'ailleurs, il n'est pas rare de constater que la perte de sens peut être due à un manque d'intérêt des acteurs pour le travail à cause des liens dominés par une forte pression hiérarchique, un manque de motivation voire une prégnance des valeurs des dirigeants (Vidaillet, 2003).

Notons que l'approche basée sur les pratiques est utile aux recherches en management puisqu'elle permet l'intégration du niveau individuel, collectif et organisationnel pendant l'analyse conceptuelle. Dans ce cadre, elle permet des explications théoriques qui prennent en considération ces contraintes relatives aux multiples niveaux d'analyse. De nombreux avantages peuvent être attribués à cette approche que nous décrivons dans les axes suivants:

- elle repose sur une analyse des pratiques de RH faisant l'objet d'influences mutuelles et ascendantes entre les actions individuelles et les niveaux de l'organisation (Hitt et al.., 2007) ; elle rejette de ce fait tout raisonnement linéaire.

- elle est considérée comme étant flexible puisqu'elle rend des liens plus clairs entre les concepts de niveaux différents (Klein et al., 1999) par le recours à des théories intermédiaires.

- elle permet surtout la transition micro-macro. Cherkaoui (1997, 2003) insiste à cet effet sur la capacité explicative des théories et des principes de méthodologie par rapport au problème à étudier, à l'unité d'analyse et aux apports théoriques et empiriques.

Les cadres conceptuels tels que nous avons pu les représenter adhérent à une démarche constructiviste qui souligne que les pratiques de RH sont en permanence gérées en usage et sont aussi de nature profondément hétérogène (Jarzabkowski, 2004). Elle font aussi l'objet, selon Brown et Duguid (2001), d'un bricolage quotidien de tâches. Dans les

théories de l'action, ces pratiques sont l'expression selon Whittington et al.., (2006) d'engagements collectifs qui sont décrits par Whitley (1989) par un phénomène d'interdépendance et d'équivocité. Cet aspect social semble aussi être au centre des préoccupations de Reed (1984) qui résume sa complexité à l'incertitude et à la diversité des contextes d'action.

Le rôle de la perspective constructiviste est déterminant pour comprendre comment les acteurs formulent leurs pratiques de RH lorsqu'ils sont exposés à des situations difficiles. D'ailleurs, la prise de sens individuelle et collective constitue à cet effet un moyen d'action à travers lequel les acteurs interprètent leurs expériences et connaissances (Weick, 1995). Dans les moyennes entreprises, le rôle d'une « organisation apprenante » constitue un enjeu majeur au niveau de l'activité managériale ; elle demeure toutefois inextricablement liée au style managérial, à l'encadrement hiérarchique et à la standardisation (Pedon et Schmitt, 2002).

En définitive, nous retenons à travers ces grilles de lecture que les pratiques de RH peuvent être appréhendées principalement dans le cadre d'une approche basée sur les pratiques. En plus de la dimension cognitive que comportent ces pratiques, cette démarche souligne que celles-ci sont surtout construites dans l'action et s'opposent de ce fait aux cadres de référence déterministes comme le suggère le modèle rationnel.

Il convient maintenant de schématiser ci-après, dans le cadre d'une conception intégratrice, la revue de la littérature que nous avons empruntée pour articuler la question des pratiques de RH à celle des spécificités organisationnelles et institutionnelles des moyennes entreprises. Il s'agit de réunir, dans le cadre de cette conception, les fondements théoriques qui se focalisent sur la notion d'action ainsi que les implications conceptuelles qui sont engendrées pour décrire l'activité des managers.

* Weber (1920) : autorité rationnelle.
* Barnard (1938) ;Galbraith (1973) ; Mintzberg (1975) : notion du rôle
* Lawrence et Lorsh (1967) : concept d'intégration.
* Blankenship et Miles (1968) ; Child (1972): structure et décision.
* Furubotn et Pejovich (1972) ; Amann (1999) ; Le Vigoureux (1997a) ; Reyes (2004): séparation entre droits de propriété et contrôle.
* Meyer (1972) ; Kimberly (1976) ; Beyer et Harrison (1979) ; Duchéneault (1997) ; Blau (1970) ; Rushing (1966): taille.
* Bourgeois et al., (1978) ; Frederickson (1986) : structure, décisions
* Horne et Lupton, (1965) ; Delbecq (1967) ; Soelberg, (1967) ; Van de Ven (1974) ; Van de Ven et al., (1976) ; Ouchi (1977) ; Peters (1978), Burgelman (1984) ; Dyer (1987) ; Torset, (2003) ; Harney et Dundon, (2006) ; Hales, (2007) : délégation, *middle managers*
* Gringer et Yasai-Ardekani (1980) ; Keck et Tushman (1988) ; Hambrick et al.,(1996) : diversité, gouvernement d'entreprise.
* Jackson et Adams (1979) : règles et régulation.
* Davis et Luthans (1980) ; Connor (1992) ; Kinnie (1987) : autorité, décision
* Hambrick et Masson (1982) : perception de l'environnement et décisions.
*Mintzberg (1982) ; Messeghem et Pierson (2003 ; 2010) : structure, hybridité
* Hannan et Freeman (1984) : sélection par l'organisation de la structure.
* Miller et Dröge (1986) ; Miller et Toulouse (1986) Kets de Vrie et al... (2006) : traits des dirigeants et nature de la structure.
* Hambrick et Brandom (1988) : structure et valeurs.
* Schuler (1990) ; Mirvis (1997) : intégration d'une unité fonctionnelle.
* Salancik et Pfeffer, (1980) ; Friedberg (1993) : formalisation et contrôle.
* Hales et Tamambagabi (1996) : pratiques de RH et structure.
* Mahé de Boislandelle (1998) : contrôle et structure.
* Pichault et Nizet (2000 ; 2012); Romelaer (2003) : pratiques de RH et structures.
* Van Dick (2001) : affectivité et contrôle.
* De Montmorillon (2012) : théorie des conventions.

* Blau (1964) : échange relationnel et économique.
* Williamson (1975) : modes de gouvernance et coûts de transactions.
* Meyer et Rowan (1977) ; Suchman (1995) ; Scott (2008) : concept de légitimité.
* Elsbach et Sutton (1982) ; Aldrioch et Fiol (1994) : : illégitimité et déviance.
* DiMaggio et Powell (1983) ; Wright et McMahan (1992) ; Deephouse (1996), Santos et Eisenhardt, (2005) : imitation, normativité.
* Granovetter (1983;1985) : encastrement et réseaux d'échange.
* Coleman (1988) ; Leana et Van Buren, (1999) ; Alder et Kwon, (2002) : Capital social.
* DiMaggio (1992) : structure des réseaux.
* Nohria et Eccles (1992) : réseaux et liens sociaux.
* Perrow (1992) ; Boyer et Germain (1998 ; 1999) ; Lepak et al. (2005) : dimension transactionnelle.
* Abrahamson (1996) ; Alloche et Huault (2001) ; Williamson, (2000) : imitation.
* Barley et Tolbert (1997) : structure et institutions.
* Ferris et al. (2002) : réputation.
* Huault (2004) : réseau institutionnel.

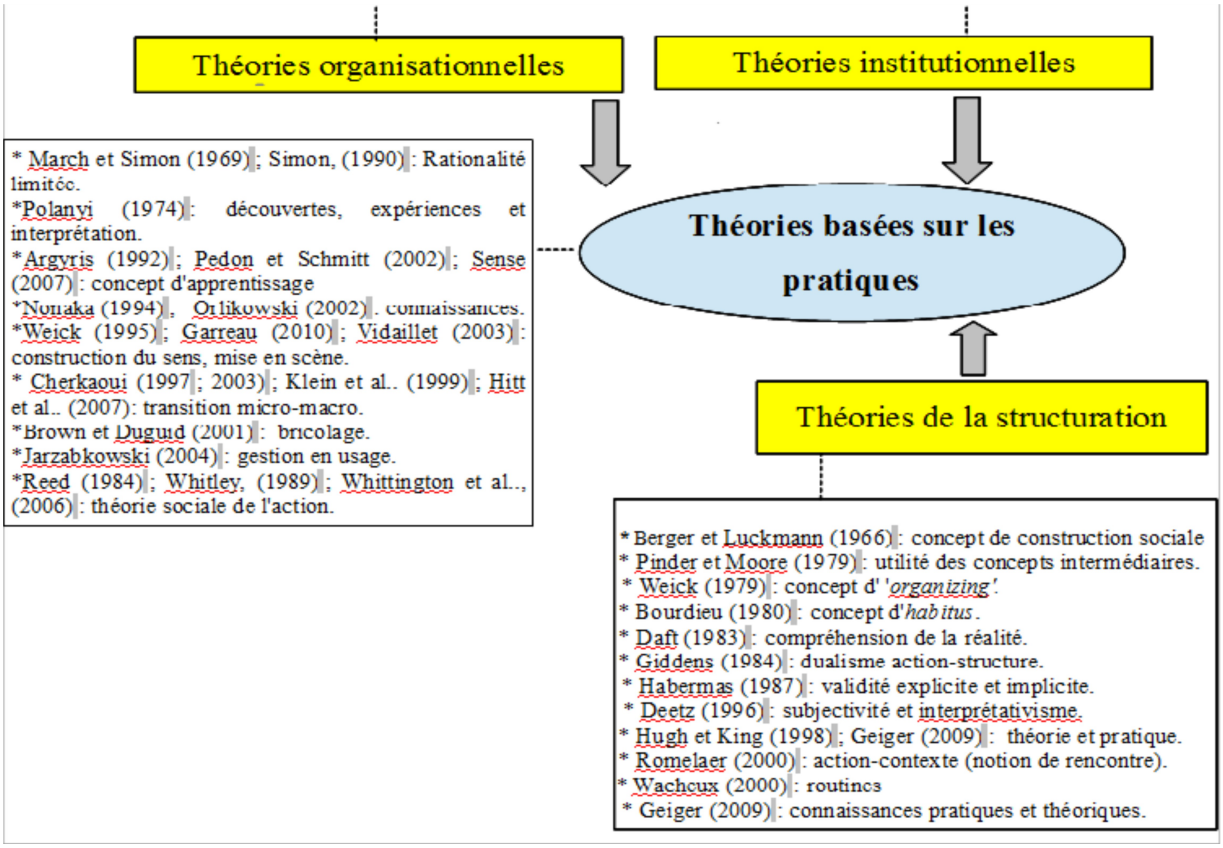


Figure 3.1 : Approche intégratrice des pratiques de RH des moyennes entreprises

Conclusion du chapitre

La conceptualisation que nous avons menée dans le cadre de notre recherche sur les pratiques de RH des moyennes entreprises se fonde conjointement sur de nombreux apports théoriques et empiriques. Ces apports ne formulent encore à ce jour que des idées fragmentées et des réponses partielles en raison d'une part, des structures souvent « désorganisées » voire « indéfinissables » des moyennes entreprises dans des modèles reconnus, et de l'autre, d'une légitimation institutionnelle insuffisante. Malgré cela, ces apports fournissent des concepts fondamentaux pour élucider les composantes de la relation d'emploi dans ce genre d'organisation.

Les théories des organisations représentent principalement le fonctionnement des structures d'entreprises à travers une dialectique de centralisation/décentralisation, des facteurs de contrôle et de participation à la décision (Mintzberg, 1982). Ces théories ont permis de saisir dans les moyennes entreprises des spécificités organisationnelles décrites sous forme de différenciation et d'hybridité structurelle. Ces spécificités ont été déterminantes pour comprendre en commun de nombreuses divergences qui se posent non seulement autour de la question de la gestion de la délégation mais aussi des modalités de contrôle des pratiques de RH.

D'autres recherches ont poursuivi dans cette orientation l'étude des variantes contingentes pour déterminer des modèles de gestion des pratiques de RH. L'évolution de ces variantes participent à l'apparition des changements considérables qui sont perçus notamment dans les liens salariaux (Hales et Tamangabi, 1996 ; Pichault et Nizet, 2000). Le management des hommes au sein de ces modèles repose par contre sur des adaptations structurelles précises aux exigences organisationnelles en termes de politique de RH. D'ailleurs, la complexité des structures et des mécanismes de délégation minimisent les possibilité d'application d'un seul modèle théorique et de ses éléments constitutifs pour appréhender au sein des moyennes entreprises la réalité de la gestion des pratiques de RH.

Malgré ces spécificités organisationnelles contraignantes, les débats théoriques

continuent d'alimenter la question institutionnelle des pratiques de RH et associent la quête de légitimité à la capacité des managers à constituer des réseaux à travers un capital humain et des relations avec l'environnement (Dess et Beard, 1984 ; Coleman, 1988 ; Nohria et Eccles ; 1992). Ces critères de normativité ne semblent pas d'ailleurs concerner les moyennes entreprises de façon unifiée du fait que l'acceptabilité sociale des pratiques de RH institutionnalisées est souvent contrebalancée par la domination de valeurs personnelles.

Avant de clôturer ce chapitre, il est essentiel de rappeler notre raisonnement théorique qui s'inscrit dans un cadre constructiviste nous rapprochant ainsi de la compréhension des situations indéterminées et des modalités de mise en scène des pratiques de RH (Weick, 1995). D'ailleurs, les recherches théoriques soulignent que ces situations peuvent être aussi diverses et complexes si l'on constate les difficultés relatives à la gestion de l'attractivité, des compétences et même de l'équité que pose la question des pratiques de RH dans les moyennes entreprises. Cela implique de mobiliser d'autres concepts théoriques pour explorer ces interrogations et c'est ce qui fera l'objet du deuxième chapitre.

PREMIERE PARTIE

Cadre théorique et méthodologie de la recherche

Chapitre I **Pratiques de ressources humaines et moyenne entreprise**

Chapitre II Pratiques de ressources humaines des moyennes entreprises

Chapitre III **Démarche et méthodologie de la recherche**

DEUXIEME PARTIE

Résultats et mise en perspective

Chapitre IV **Pratiques de ressources humaines et caractéristiques des moyennes entreprises**

Chapitre V **Approche managériale des pratiques de ressources humaines dans les moyennes entreprises**

Chapitre VI **Design des pratiques de ressources humaines des moyennes entreprises**

Conclusion générale

Bibliographie

Chapitre II Pratiques de ressources humaines des moyennes entreprises

Les pratiques de RH des moyennes entreprises posent la question essentielle du choix des pratiques à étudier. Dans le cadre de ce deuxième chapitre, nous nous intéressons plus précisément aux pratiques de recrutement, de formation ainsi que de rémunération. Ce choix nous paraît utile dans la mesure où il devra conduire à clarifier les concepts mobilisés, à approfondir la compréhension de chacune de ces pratiques, ou encore à effectuer des comparaisons en fonction notamment de l'évolution des spécificités des organisations étudiées.

Les recherches théoriques et empiriques examinent la question des contraintes de recrutement qui sont de plus en plus ressenties dans les moyennes entreprises à travers les difficultés de légitimation et de visibilité de ces pratiques dans le champ institutionnel (Hornsby et Kuratko, 1990 ; Collins et Han, 2004). Il apparaît de plus que les attentes ne sont pas suffisamment bien connues pour déterminer les formations et gérer les compétences au sein de ces entreprises (Mathieu et al., 1992). Quant à la question de l'équité, celle-ci pose essentiellement le problème de la diversification des rémunérations ainsi que celui de leur perception et peut être à l'origine de vives comparaisons entre les individus (Gomez-Mejia et Welbourne, 1988).

Les débats théoriques ont rarement analysé les difficultés de coordination des facteurs institutionnels et organisationnels pour examiner au sein des moyennes entreprises la

diversité des pratiques de RH. La perspective socio-institutionnelle s'intéresse plus précisément à la complexité relationnelle qui caractérise non seulement les rapports sociaux mais aussi les contextes d'action des managers (Weick, 1995 ; Perry-Smith et Shalley, 2003). D'ailleurs, les chercheurs encore aujourd'hui adoptent une vision souvent objective et simplificatrice à travers laquelle il est difficile de traiter d'une part, les divergences inter-individuelles, et de l'autre, les représentations des employés.

Dans les moyennes entreprises, les pratiques de RH peuvent être assimilées à des modalités de gestion qui sont hétérogènes et qui suscitent plus spécifiquement la question du comportement managérial. Ceci conduit en premier à nous consacrer aux pratiques de RH que nous avons choisies pour tenter de comprendre tout d'abord les contraintes managériales. Nous nous interrogeons de ce fait aux effets réciproques et conflictuels qui sont dus à l'ensemble de ces pratiques pour pouvoir enfin aborder les approches théoriques qui s'intéressent à l'analyse politique voire sociale de ces pratiques.

1 Choix des pratiques de RH des moyennes entreprises

Les débats théoriques qui se sont concentrés sur l'étude des pratiques de RH montrent l'intérêt de comprendre en profondeur les contraintes managériales dans la gestion des problèmes rencontrés (Ichniowski, 1997 ; Pfeffer, 1998). Le recrutement, la formation et la rémunération sont les pratiques de RH que nous choisissons d'étudier dans les moyennes entreprises. Notre choix se justifie explicitement par les organisations auxquelles nous nous intéressons puisqu'elles sont l'expression de caractéristiques spécifiques.

D'ailleurs, même si ces pratiques appartiennent à des objets différents, elles sont pourtant étroitement associées l'une de l'autre et entretiennent des liens communs mais aussi variables avec la question de l'attractivité, des compétences et de l'équité.

Dans le cadre de cette perspective, nous traitons tout d'abord la question de l'attractivité et montrons que les difficultés de recrutement sont dus à une maîtrise insuffisante des critères institutionnels. Ces éléments exigent ensuite une démarche formalisante qui

consiste à mieux connaître les attentes pour gérer aussi la formation des employés et leurs compétences. Enfin, nous nous intéressons à la gestion de l'équité des pratiques de RH et mettons en évidence à travers la théorie de l'agence l'intérêt de la diversification de la rémunération.

1.1 Difficultés d'attractivité : Analyse et conséquences au niveau institutionnel

La littérature théorique considère que les pratiques de RH connaissent des difficultés institutionnelles liées notamment à l'attractivité. Les analyses qui se sont intéressées à ce concept définissent les éléments constitutifs de l'environnement comme des données pertinentes dans le recrutement sélectif.

Nous étudions dans un premier temps les modalités d'attractivité tout en nous interrogeons sur la façon avec laquelle les pratiques de recrutement sont gérées; cela conduit ensuite à nous interroger sur le rôle de l'environnement institutionnel ainsi qu'à ses effets sur la détermination des comportements de gestion.

1.1.1 Analyse de l'attractivité: impératifs de l'environnement et pratiques du dirigeant

La conception de Cohen et Pfeffer (1986) permet de souligner que le recours à l'environnement incite à des normes formelles à travers lesquelles une organisation doit établir sa démarche d'attractivité.

Selon ces auteurs, le concept d'attractivité est lié principalement aux difficultés de positionnement des pratiques de RH d'une organisation dans un marché de travail. Celles-ci se justifient notamment par un intérêt insuffisant des candidats potentiels vis-à-vis de ces pratiques. L'approche de Cohen et Pfeffer (1986) montre que plus les pratiques de RH sont formalisées, plus elles utilisent des modalités d'attractivité qui les rendent visibles dans l'environnement. A cet effet, l'exploitation technique des standards peut avoir des effets en particulier sur le degré de légitimité institutionnelle qu'une organisation pourrait maintenir ou faire évoluer par référence à un marché du travail (Suchman, 1995 ; Scott, 2008).

Ces éléments déterminants qui associent l'institutionnalisation à des exigences formelles n'ont pas pu être analysés dans la contribution de Zottoli et Wanous (2000). Ces auteurs se sont limités à décrire les sources de recrutement comme des mécanismes possibles d'attractivité pour le dirigeant. Leur modèle permet d'opérer une distinction entre les sources internes qui consistent pour le dirigeant à se procurer des informations spécifiques par le biais de son réseau personnel ; alors que les sources externes concernent les initiatives menées ponctuellement dans un marché institutionnel et qui ne peuvent en aucun cas concurrencer la légitimité personnelle du dirigeant. Ces auteurs considèrent que le recrutement ne pose pas de réelles contraintes puisque le dirigeant peut compter sur son propre réseau.

Les sources internes semblent de plus traduire une plus grande satisfaction des attentes même si les pratiques de RH n'ont aucun caractère formelle et incitent surtout à un échange d'information direct entre le candidat et l'employeur, lorsqu'il s'agit notamment du recrutement interne. Contrairement à ceci, les sources externes semblent plutôt maîtriser la capacité attractive surtout des candidats potentiels. D'ailleurs, ces auteurs insistent clairement sur les difficultés à envisager une approche formelle et standardisée par le dirigeant. Cette démarche nécessite d'établir de façon formalisée des procédures rationnelles et claires des données sur les candidats et la nature des postes (Collins et Han, 2004).

Ces apports théoriques permettent ainsi d'articuler des déterminants organisationnels et institutionnels à la gestion d'attractivité des pratiques de RH. Rynes et Boudreau (1986) se sont penchés à cet effet sur le rôle que joue le DRH pendant les étapes de recrutement. Selon ces auteurs, le DRH peut être désigné comme le représentant de son entreprise, du fait qu'il laisse apparaître certains comportements qui sont interprétés comme des réalités organisationnelles et qui sont dans la plupart des cas difficiles à connaître par le candidat avant son recrutement. Cummings (1978) constate à cet effet que ces comportements ne sont que le reflet des structures de pouvoir et de contrôle qui sont appliqués réellement dans l'organisation et qui s'expriment à travers des critères principaux liés notamment à l’étendue de supervision, à la coordination horizontale ou encore aux niveaux hiérarchiques.

D'autres recherches ont emprunté la même voie pour comprendre les modalités de gestion du recrutement par le dirigeant. L'approche de Hornsby et Kuratko (1990) considère à cet effet que le dirigeant reste l'initiateur principal de toutes les pratiques de RH. Ce dernier identifie des besoins, communique une annonce, sélectionne des candidats, fait des entretiens et recrute en fonction de ses préférences personnelles. Ces auteurs citent également les contraintes de coordination et la surcharge des tâches administratives comme des indicateurs de la centralisation de ces pratiques. En effet, Taylor (2006) remarque un contrôle plus renforcé autour du recrutement qui se traduit par des actions discriminantes vis-à-vis des candidats pendant l'entrée dans l'organisation.

Ces explications des modes de recrutement dénotent l'intérêt gestionnaire et politique axé sur une volonté permanente du dirigeant à préserver le contrôle des employés de son organisation.

La question de l'attractivité reflète ainsi les problèmes de recrutement qui se trouvent dans l'organisation (Hornsby et Kuratko, 1990 ; Zottoli et Wanous, 2000). Cette question se pose de façon variée dans les moyennes entreprises (Williamson, 2000). Il en résulte que des employés moins rémunérés que dans les grandes entreprises soient particulièrement intéressés par la nature des liens relationnels qui sont assurés par le dirigeant lui-même (Taylor, 2006). D'ailleurs, ce dernier compte aussi sur ces liens forts pour accéder plus facilement aux opportunités et garantir ses recrutements (Granovetter, 1985).

D'ailleurs, les travaux de Ferris et al. (2002) expliquent que les modalités de recrutement constituent en elles-mêmes des moyens d'attractivité qui peuvent être critiques dans le cadre de la gestion des pratiques de RH de l'organisation. Ces travaux permettent de dégager essentiellement les idées suivantes :

- L'attractivité est un processus qui se manifeste tout au début de la relation d'emploi (Rynes et Barber, 1990). Elle qui est étroitement associée à la crédibilité des qualités relationnelles pendant le recrutement en terme d'entretien, informations sur l'organisation et le poste ainsi que des comportements de

l'interviewer (Breaugh, 2008)

- le rôle du pré-recrutement et de la sélection des candidats compétents apparaissent être déterminants pour les résultats organisationnels ;

- enfin, les méthodes de recrutement semblent être liées à une légitimation sociale et surtout à son acceptabilité. Celles-ci dérivent de normes d'adhésion sociale aux mécanismes qui régissent le marché du travail.

Ces grilles d'analyse permettent de fournir des explications plus approfondies des pratiques de recrutement ainsi que des modalités de gestion de l'attractivité institutionnelle. Elles rendent possible des investigations sur le concept d'attractivité pour mieux comprendre les pratiques de recrutement qui en découlent en partant des éléments organisationnels et institutionnels. D'ailleurs, très peu de recherches théoriques ont d'ailleurs abordé dans ce sens la question de l'attractivité tout en associant les difficultés du recrutement qui sont pourtant indispensables à l'analyse des pratiques de RH des moyennes entreprises.

Ces recherches peuvent en particulier être appliquées aux moyennes entreprises qui connaissent des difficultés institutionnelles qui sont liées au recrutement (Bartram et al.., 1995 ; Cohen et Pfeffer, 1986 ; Hornsby et Kuratko, 1990 ; Zottoli et Wanous, 2000). Cependant, elles ne tiennent pas compte des effets de l'attractivité lorsqu'il s'agit plus spécifiquement de traiter l'information qui se trouve dans le marché du travail.

1.1.2 Théorie du signal et ciblage des facteurs individuels

Les recherches théoriques de Collins et Han (2004) soulignent l'intérêt d'un modèle qui peut associer l'attractivité et la légitimité. Ces recherches considèrent que l'image institutionnelle constitue un élément déterminant du recrutement qui peut agir non seulement sur le nombre mais aussi sur la qualité des candidats.

Ce modèle a pour objet de décrire l'importance des facteurs psycho-cognitifs et des contraintes individuelles qui peuvent être articulés à la compréhension du lien entre le

recrutement et l'attractivité. Il nous permet de mettre en évidence deux types de recrutement. Le recrutement de faible participation qui se base sur des pratiques générales et qui n'exige que peu d'effort de la part de l'individu. Il s'agit de pratiques qui recourent essentiellement aux logos ou aux images visuelles et ne visent pas de ce fait les candidats qui recherchent des informations plus précises sur l'organisation

Alors que le recrutement de forte participation crée par contre un intérêt pour l'organisation. Ce type de recrutement est souvent interprété sous forme de pratiques spécifiques qui influencent positivement la sensibilité du candidat pour le poste (Collins et Han, 2004).

Dans la même lignée, d'autres travaux ont relaté le concept d'attractivité (Heneman et Berkley, 1999; Leung, 2003) et ont débattu des modalités de recrutement regroupées sous forme d'annonces, de publicité, de sites internet, de sponsoring, de brochures, de bouche à oreille ou encore comme le suggèrent Fernandez et al. (2000) de recrutement par recommandation. À ce juste titre, Rynes et al,, (1991) considèrent que ces éléments peuvent contribuer à améliorer l'attractivité grâce aux signaux qui sont émis par une organisation dans un marché du travail (Rynes et al., 1991).

La conception de Rynes et al., (1991) se distingue des travaux théoriques de Collins et Han (2004) puisqu'elle s'interroge sur le rôle des expériences dans l'accumulation des informations par les individus sur l'organisation. Ce cadre d'analyse se base sur les postulats de la théorie du signal et permet de préciser trois idées essentielles :

- l'influence du signal peut être plus importante quand les sujets ne détiennent pas des informations suffisantes sur les pratiques d'une organisation ;

- ces expériences peu nombreuses signifient un bas niveau de normativité par rapport à l'environnement de référence ;

- l'asymétrie d'information peut représenter une opportunité pour les recruteurs dans un champ institutionnel.

De même, Breaugh (2008) précise que l'usage des informations partagées transmettent

la façon dont la personne est traitée si elle vient à être recrutée. Cette analyse s'appuie plus précisément sur le ciblage des individus qui sont recherchés par l'organisation et montre que cette phase peut affecter considérablement le pré-recrutement (Taylor, 2006).

A l'issue de ces travaux, on constate que la question de l'attractivité permet surtout d'interroger les modalités de recrutement par le biais des facteurs institutionnels ainsi qu'à travers le rôle de l'interprétation des informations de l'entreprise par les candidats.

En raison des liens étroits qui existent entre l'attractivité et la légitimité, les modalités de recrutement constituent un indicateur non seulement du degré d'institutionnalisation des pratiques de RH (en termes d'annonces, de publicité, de sites internet ou encore de bouche à oreille) mais aussi des variables internes d'organisation (en termes de formalisation, structure de pouvoir, de comportement et d'informations formulées par le DRH).

Nous en concluons que la gestion formelle des pratiques de RH conditionne largement l'attractivité dans un marché de travail. Elle représente de ce fait un facteur clé de visibilité externe de ces pratiques.

Auteurs	Méthodologie	Résultats
Cummings (1978)	Opérationnalisation du comportement organisationnel : - suggestion de modèle et données cumulatives ; - formulation des questions; - validation des modèles.	Des éléments déterminants qui sont liés à la structure, la nature des tâches ainsi qu'à l'influence des leaders ont des effets sur le comportement organisationnel.
Granovetter (1985)	-	Les pratiques de RH sont encastrées dans des réseaux sociaux.
Cohen et Pfeffer (1986)	Données collectées dans 254 entreprises de plus de 100 employés. Les entretiens ont été réalisés auprès des responsables et managers ayant une activité liée aux RH.	La légitimité institutionnelle s'acquiert en fonction du degré de visibilité de la pratique de recrutement au sein du marché du travail.
Rynes et Boudreau (1986)	Questionnaires envoyés aux DRH et d'autres managers. Données recueillies dans 145 entreprises retenues dans le campus universitaire.	Lien très fort entre pratiques de recrutement et caractéristiques organisationnelles.
Hornsby et Kuratko (1990)	Questionnaires réalisés auprès de 247 moyennes entreprises qui comptent entre 50-150 employés.	Émergence de pratiques personnelles du dirigeant.
Rynes et Barber (1990)	-	Le processus d'attractivité porte non seulement sur les attitudes du recruteur (impression chez le candidat) mais aussi sur le rôle du candidat à mettre en avant ses valeurs et ses caractéristiques lors de la sélection.
Rynes et al., (1991)	82 entretiens réalisés en premier et deuxième semestre dans une université, d'une durée de 20 minutes à plus d'une heure. Une première série d'entretiens a été réalisée auprès de 41 candidats. Une seconde série comprend deux temps. Les entretiens du deuxième semestre se basent sur les résultats des entretiens du premier semestre menés auprès des 41 candidats.	Les résultats de cette recherche montrent que les candidats sont plus influencés par des signaux liés à l'organisation. L'influence du signal est plus importante quand les candidats ont peu d'information sur l'organisation. Les variables contingentes sont associées à des variations dans le signal. Les recruteurs, en particulier, jouent un rôle majeur dans cette influence.
Bartram et al.., (1995)	Démarche quantitative auprès de 498 entreprises pour étudier les pratiques de recrutement.	Pas d'approche systématique concernant les étapes de recrutement.
Suchman (1995)	-	Attractivité institutionnelle à partir des normes.

Heneman et Berkley (1999)	117 questionnaires administrés en partie aux dirigeants des moyennes entreprises de 50-99 employés.	Tendance à la formalisation des pratiques de RH due à l'accroissement de la taille de l'entreprise.
Fernandez et al., (2000)	Étude sur la pratique de recrutement dans un centre d'appel.	Importance des réseaux sociaux.
Williamson (2000)	Étude dans des entreprises de moins de 500 employés.	La pratique de recrutement est liée à une conception duale de la légitimité qui peut être basée aussi bien sur la distinction que sur l'imitation.
Zottoli et Wanous (2000)	Collecte de données quantitatives et données archivées à partir de 5 revues.	Les pratiques de recrutement sont de source interne ou externe. Les attentes liées aux sources externes ont un degré de satisfaction plus faible que celles qui sont liées aux sources internes.
Ferris et al., (2002)	-	L'importance de la réputation institutionnelle au niveau de l'attractivité et durant les processus de recrutement.
Leung (2003)	Données collectées par des entretiens dans 4 entreprises qui comptent entre 40-400 employés. Observation longitudinale d'une des 4 entreprises sur une période de 3 ans. Documents archivés dans les sites web.	Accroître l'attractivité par des réseaux professionnels comme dans le cas des grandes entreprises.
Collins et Han (2004)	Méthodologie quantitative portant sur 99 entreprises. Collecte de données de plusieurs sources: - auprès des DRH; -et à l'aide de données de source secondaire. Le but est d'évaluer le degré de communication qui est lié à la pratique de recrutement.	Deux types de participation. La communication faite par l'entreprise peut changer uniquement le degré de sensibilité des candidats. Quand la participation est forte, celle-ci se traduit par un effet positif sur la pratique de recrutement.
Taylor (2006)	Analyse qualitative et interprétative des pratiques de recrutement et de sélection.	Analyse des étapes et des méthodes de recrutement.
Breaugh (2008)	-	Importance de l'information pendant les étapes de recrutement. Les méthodes de recrutement, les sites web et la réputation ont des effets sur l'attractivité.
Scott (2008)	-	L'attractivité se réfère par définition à la normativité institutionnelle.

Tableau 5: Synthèse des recherches relatives à l'attractivité des pratiques de RH.

1.2 Problématique des compétences : entre complexité de formalisation et identification des attentes

La nature organisationnelle des moyennes entreprises suppose des difficultés de formalisation et d'identification des attentes dans la gestion des pratiques de RH. Ces deux éléments contribuent en particulier à la détermination des spécificités relatives aux pratiques de formation ainsi que les effets qu'elles engendrent notamment au niveau de la question des compétences.

Nous avons traité dans le paragraphe précédent les modalités d'attractivité qui suscitent principalement des difficultés institutionnelles de recrutement. Les pratiques de RH posent aussi la question des compétences que nous essayons d'étudier à travers le rôle de la formation. Nous commençons en premier par identifier les difficultés de formalisation ainsi que leur origine, pour nous consacrer par la suite au rôle des attentes au niveau de la question des compétences.

1.2.1 Difficultés récurrentes liées à la formalisation

La conception menée par Goldstein (1980) autour de la formation montre tout d'abord l'intérêt de l'évaluation formalisée des besoins. Cette évaluation consiste à identifier non seulement des tâches spécifiques d'un poste mais aussi des descriptions relatives aux individus. Goldstein (1980) souligne également l'importance de modèles créatifs qui intègrent les contraintes de l'environnement. Selon cet auteur, la formation devra à cet effet s'intéresser aussi au développement des connaissances sur cet environnement.

Peu de recherches ont emprunté cette orientation qui consiste à articuler les modes de gestion qui sont liés aux pratiques de formation aux spécificités organisationnelles. D'ailleurs, l'approche d'Eddy et al. (1967) permet de concevoir les pratiques de formation comme un processus d'expériences sociales qui se superposent aux structures de l'organisation. Selon ces auteurs, les pratiques de formation sont dues en partie aux expériences organisationnelles et sociales qui influencent le travail des managers. Ces auteurs soulignent en particulier que la position hiérarchique est déterminante dans la

mesure où elle implique les managers dans une mise en œuvre collective des programmes de formation.

De plus, Paradas (1998) cite que les difficultés de formalisation se traduisent souvent par l'absence non seulement d'un plan de formation, mais aussi des besoins qui sont à déterminer et des actions futures. Selon cet auteur, le dirigeant se limite souvent à des actions ponctuelles et réactives face à des situations de crise. D'ailleurs, c'est sa propre légitimité qui est au centre de la gestion des pratiques de RH. Ce manque de formalisation n'exclut pas ainsi un rôle marginal qui est accordé aux compétences parmi l'ensemble de ces pratiques.

Les recherches de Bayad et Nebenhaus (1996) indiquent que les préoccupations des acteurs RH des moyennes entreprises sont très variées et sont influencées principalement par le système de valeurs. Ces auteurs soulignent surtout la priorité qui accordée à la formation par ces acteurs par comparaison aux pratiques de recrutement et de rémunération.

La question de la formalisation est essentielle pour définir de façon claire des objectifs et des démarches d'évaluation (De Kok, 1999). Dans les organisations bureaucratiques, cette question engendre la réalisation des procédures, des sessions et programmes de formation par les managers ainsi que la transmission des savoirs tout au long du processus de travail (Van Der Krogt et Warmerdam, 1995).

Les apports de Sandwith (1993) mettent en évidence que la formation comporte une série de pratiques qui ont nécessairement une incidence sur les compétences. Ses travaux permettent de dégager trois idées essentielles :

- la formation peut influencer le développement des compétences à travers notamment le coaching, les séminaires et les ateliers de travail ;

- l'identification des compétences est exigée pour chaque type de poste afin de programmer de façon adéquate les sessions de formation ;

- enfin la notion des compétences est souvent liée à celles des managers eux-mêmes (techniques, humaines et conceptuelles).

Ces travaux ne permettent pas de tenir compte des comportements sociaux et informels qui doivent être intégrés dans le cadre d'une politique de gestion des compétences. Ils se fondent de plus sur un raisonnement prescriptif des pratiques de formation qui ignore complètement le rôle des échanges individuels dans le transfert des compétences.

Au delà de cette approche, Osterman (1995) précise que les managers peuvent choisir entre la formation en interne ou le recrutement en externe pour accroître les compétences dont ils ont besoin. De plus, les contraintes de rémunération peuvent être plus importantes, dans le cas où les employés compétents sont enclins à quitter l'organisation. Osterman constate à cet effet que ces pratiques sont en particulier influencées par la nature de la structure. Il voit ainsi dans la structure bureaucratique une opportunité pour éviter le '*non-market*' et pour s'orienter vers une démarche institutionnelle que les dirigeants ne peuvent s'offrir en raison des logiques d'action restreintes qui sont adoptées par ces acteurs.

Au fil de ces discussions, nous nous sommes interrogés sur les difficultés de formation et leurs possibles effets sur la question des compétences. Cela nous conduit à approfondir la notion des attentes pour compléter notre compréhension autour de cette question.

1.2.2 Rôle de l'identification des attentes

À l'appui des recherches empiriques qui sont menées sur un échantillon de106 employés ayant participé à quatre modules de formation de deux heures par semaine, Mathieu et al., (1992) soulignent que la connaissance des attentes aide à mettre en œuvre des formations qui sont destinées aux employés. Cette démarche consiste alors à distinguer entre deux types d'attentes :

- des attentes liées aux tâches semblent être liées aux compétences transférables puisqu'elles concernent des situations de travail bien déterminées. Les *feedbacks*

qui sont réalisés dans le cadre des formations ont un effet indéniable sur l'évolution des tâches (Baldwin et Ford, 1988 ; Saks et Belcourt, 2006) ;

- des attentes en termes de carrières permettent par contre de maintenir les compétences de façon plus durable en raison des pratiques de formation qui participent plutôt à des objectifs personnels sur un plus long terme.

D'ailleurs, les restrictions de choix et l'absence de motivation des employés réduisent souvent le rôle de l'identification des attentes par rapport à une démarche qualitative de la formation. Cela explique aussi la contrainte de voir se diffuser dans l'organisation des comportements de frustration auprès des employés s'ils n'ont pas notamment la possibilité de choisir un programme, disposer du temps, des ressources ou encore d'un climat convenable durant le déroulement des formations (Hicks et Klimoski ; 1987 ; Mathieu et al., 1992).

Cette situation est significative de la complexité et de l'ambiguïté qui caractérisent en général les choix individuels comme le précisent Behling et Starke, (1973). Ces auteurs montrent dans le cadre de leur modèle l'intérêt d'une démarche d'anticipation des compétences qui permet de limiter considérablement l'ambiguïté à travers la connaissance des attentes en matière de formation.

D'ailleurs, ce modèle conceptuel de la théorie de l'attente ne fournit aucune explication sur ce qui se passe lorsque des attentes non partagées ont des conséquences non voulues (Behling et Starke, 1973). Cette théorie conçoit les attentes individuelles comme un schéma d'anticipation des pratiques et aussi d'instrumentalisation des comportements.

D'autres recherches théoriques ont mis en garde contre les inconvénients d'une analyse incohérente et suggèrent que les managers puissent impliquer les employés directement dans les décisions liées aux formations. Cette démarche contribue à mieux établir les différentes attentes (O'Driscoll et Taylor,1992 ; Tannebaum et Yukl, 1992), notamment à travers l'analyse des *feedbacks* et des niveaux de satisfaction.

Une démarche prescriptive des pratiques de formation ne permet pas de tenir compte de l'intérêt des échanges qui permettent le transfert des compétences. Dans ce cadre, l'identification formelle doit contribuer à limiter l'ambiguïté qui se pose dans la connaissance des attentes.

Les pratiques de formation mettent en évidence des difficultés de formalisation qui traduisent aussi une identification insuffisante des attentes individuelles. D'ailleurs, la démarche de formalisation n'est pas associée non plus de façon systématique à des pratiques institutionnelles.

Auteurs	Méthodologie	Résultats
Eddy et al. (1967)	Questionnaires réalisés auprès de 35 individus ayant participé à des sessions de formation.	La pratique de formation est définie comme processus d'expériences sociales superposées aux structures.
Behling et Starke (1973)	Modèle présentant les hypothèses et le test des postulats de la théorie des attentes.	Relation causale pour mesurer les attentes en fonction des processus de décision et des efforts liés au travail.
Goldstein (1980)	-	Description des besoins à partir des tâches liées au poste et caractéristiques individuelles. L'environnement comprend des informations utiles.
Hicks et Klimoski (1987)	Collecte de données sur des participants aux ateliers de formation.	Le choix de la formation a un effet non seulement sur la perception mais aussi sur la réceptivité de la formation et le transfert de l'apprentissage.
Baldwin et Ford (1988)	-	Rôle du manager dans la supervision, le déroulement, le contenu et les résultats liés à cette pratique.
Mathieu et al. (1992)	Collecte des données à partir des questionnaires réalisés par le département des RH pour 140 participants aux sessions de formation.	Usage instrumental des outils de formation pour obtenir les comportements désirés.
O'Driscoll et Taylor (1992)	Entretiens dans des moyennes entreprises de 300 employés. Ces entretiens ont été complétés par des questionnaires auprès des DRH.	Pas d'analyse systématique de la part du sommet hiérarchique. Prégnance du sommet comprenant PDG et directeurs généraux dans les décisions.
Tannebaum et Yukl (1992)	-	Modèle technique d'évaluation des besoins en formation. Ces auteurs établissent des objectifs clairs liés aux décisions.
Sandwith (1993)	Modèle théorique issu du concept de Katz (1955).	Démarche prescriptive des programmes de formation.
Osterman (1995)	Collecte de données basée sur les résultats d'une enquête d'un échantillon d'entreprises ayant plus de 50 employés.	Les pratiques de formation améliorent les compétences. Cet objectif nécessite une interaction permanente avec le recrutement et la rémunération.
Bayad et Nebenhaus (1996)	Échantillon de 271 entreprises. Test de deux items et de leur relation: préoccupations liées aux pratiques de RH et système de valeurs.	Perception variée des pratiques de RH. La pratique de formation semble être plus prioritaire que les autres pratiques.

Van Der Krogt et Warmerdam (1997)	Deux études cas menées dans une entreprise bureaucratique et une organisation structurée en équipe projet.	Implication des niveaux intermédiaires et opérationnels. Des pratiques de formation en cours des processus de travail dans le cas du projet.
Paradas (1998)	Méthodologie quantitative basée sur des questionnaires comportant le recueil des données de 150 variables.	Les pratiques de formation qui sont ponctuelles ne favorisent pas une démarche intégrée aux résultats.
De Kok (1999)	Données quantitatives portant sur 173 entreprises de taille différente.	Rôle de la pratique de formation dans l'amélioration des connaissances et compétences. Ce rôle varie en fonction de la démarche de formalisation.
Saks et Belcourt (2006)	150 participants à l'enquête ont répondu au questionnaire parmi les 1300. Taux de réponse de 11,5%. L'enquête a pour objectif de comprendre comment les activités de formation permettent le transfert des connaissances pendant les différentes phases formation.	Le transfert de formation mérite une attention particulière. Il a tendance à être plus élevé pendant la formation qu'avant ou après la formation.

Tableau 6: Synthèse des recherches relatives l'étude des compétences au niveau des pratiques de RH.

1.3 Contraintes de diversification et gestion de l'équité

La littérature théorique met l'accent sur la relation d'emploi dans la mesure où elle exprime des contraintes internes (en terme d'étendue de pouvoir et de nature de la structure), externes (en terme d'incertitudes environnementales) et aussi des incidences sur les résultats de l'organisation.

Dans un premier temps, nous montrons que ces nombreuses contraintes conditionnent en quelque sorte la distribution et la diversification des rémunérations au sein de la moyenne entreprise. Cela conduit dans un second temps à nous interroger sur le rôle du management de l'équité au sein de ces entreprises.

1.3.1 Théorie de l'agence comme cadre d'analyse des pratiques de rémunération

La théorie de l'agence considère que la relation entre un principal et un agent constitue une question fondamentale dans la gestion de la rémunération (Fama et Jensen, 1983). Cette relation se consacre non seulement à préciser les rapports de contribution-rétribution sur lesquels se fonde le concept de travail, mais à connaître aussi les comportements et au moins partiellement les résultats des individus en termes de réalisation des objectifs organisationnels (Eisenhardt, 1988).

L'approche conceptuelle d'Eisenhardt (1988) nous aide à expliciter clairement cette relation puisqu'elle met en évidence la problématique du déplacement du risque du principal vers l'agent et donc la possibilité d'une rémunération basée sur les résultats. Une des orientations de cette approche est de réduire les conflits d'intérêts et les actions opportunistes notamment à l'aide du contrôle de l'agent par le principal.

D'ailleurs, peu de recherches théoriques se sont interrogées sur la nature des rémunérations à partir de la connaissance des spécificités organisationnelles. La conception de Gomez-Mejia et Welbourne (1988) semble opérer une distinction des rémunérations en fonction non seulement des données sur la structure, l'environnement et la technologie mais aussi en fonction de la nature des objectifs poursuivis par

l'organisation.

Ces auteurs citent que les pratiques de rémunération peuvent avoir comme unique référence le travail et s'associent plutôt à une ancienneté des employés qui est considérée, selon Stroh et al.. (1996), comme un facteur stabilisateur de la relation d'emploi. Ces pratiques sont de plus fortement centralisées, réactives et surtout établies sur le long terme (Williams et Dreher, 1992). Il apparaît dans ce cas de figure que les facteurs contingents ne jouent aucun rôle puisque les compétences des individus ne peuvent faire l'objet d'une évaluation en vue d'être rémunérées.

Par opposition, les pratiques qui sont plutôt diversifiées sous forme de primes, de commissions, de bonus, ou encore de partage de profit semblent s'inscrire plus dans une démarche d'amélioration des résultats (en termes notamment de différenciation des marchés ou de stratégie de croissance). Dans ce cas, si les décisions ne semblent pas être réellement décentralisées contrairement à la gestion administrative qui est déléguée par des plans formels à une unité RH, les schémas de rémunération adhérent plutôt à l'idée d'une évolution des marchés et des contraintes externes qui sont explicitées aux employés pour qu'ils contribuent positivement à la réalisation des objectifs de la stratégie (Gomez-Mejia et Welbourne, 1988).

Ces recherches théoriques peuvent avoir un impact déterminant sur les modes de rémunération surtout lorsque des procédures et des techniques d’évaluation peuvent être adoptées par les organisations.

Dans la même lignée, les apports d'Eisenhardt (1988) qui s'inspirent des postulats de la théorie d'agence se sont interrogés sur l'analyse de la rémunération en fonction du degré de description du travail, de l'étendue du contrôle et de l'incertitude. Cette analyse peut être formulée à travers les idées suivantes :

- Les rémunérations variables semblent être liées à une incapacité de définir le contenu du travail. Plus le degré de description peut être poussé, plus les rémunérations fixes sont instaurées.

- Les managers peuvent verser que des rémunérations fixes lorsque l'étendue du contrôle est faible et permet surtout une supervision étroite des comportements des employés. Ces managers peuvent aussi observer et motiver directement par des commissions à l'aide des informations détenues sur les employés.

- Enfin, l'incertitude s'associe souvent, selon Einsenhardt, à des rémunérations qui sont fixes et tend surtout à considérer les contraintes externes comme un obstacle et non une opportunité au développement des politiques de rémunération.

Ces apports théoriques ainsi mobilisés illustrent l'idée que la rémunération est largement influencée par des facteurs internes et externes qui contribuent de façon considérable à sa conception par l'organisation (Eisenhardt, 1988 ; Gomez-Mejia et Welbourne, 1988).

Gerhart et Milkovich (1990) soulignent que des différences de rémunération significatives peuvent exister au sein des organisations. De même, les rémunérations variables sous forme de primes n'excluent aucune organisation pour des raisons qui peuvent être dues à sa taille (Gerhart et Milkovich, 1990 ; Balkin et Gomez-Mejia, 1987). Par ailleurs, les différences de rémunération peuvent se justifier en partie par les liens qui existent entre le nombre de niveaux hiérarchiques et le degré de détention des ressources par certains employés (Pfeffer et Davis-Blake, 1987).

À ce juste titre, Balkin et Bannister (1993) soulignent que les managers tentent de devenir incontournables pour leur organisation au point d'avoir une forte capacité d'influence sur les décisions de rémunération. Cette assertion théorique semble être confirmée par la théorie de la dépendance aux ressources qui explique que ces managers sont souvent amenés à imposer leurs attentes en termes de rémunération eu égard la position hiérarchique et les ressources clés dont ils peuvent en disposer au sein de leur organisation (Pfeffer et Cohen, 1984).

D'ailleurs, ces différences de rémunération dont peuvent bénéficier certains managers peuvent faire resurgir des sentiments d'iniquité parmi les membres de l'organisation.

1.3.2 Gestion de l'équité

Les recherches théoriques qui traitent la question de l'équité recourent souvent à la notion de perception pour comprendre les jugements des individus. La validité de l'équité se base ainsi sur des normes et des valeurs et repose de ce fait sur un système de raisons ainsi que sur son acceptation (Boudon, 1995 ; 2009). Les pratiques de RH suscitent alors une dimension axiologique et morale des principes d'équité selon laquelle ces pratiques doivent être considérées comme étant légitimes et justes par les membres de l'organisation.

D'ailleurs, les différences de rémunération peuvent faire l'objet d'une influence négative par rapport au niveau d'équité qui est perçue au sein de l'organisation ; cela met en évidence les raisons que ces membres associent à ces pratiques et qui peuvent être considérées comme étant inadéquates avec leurs attentes et leur satisfaction (Gerhart et Milkovich, 1990).

Nous avons mentionné à cet effet au niveau des travaux de Balkin et Bannister (1993) que les positions hiérarchiques sont susceptibles de générer une distribution des rémunérations qui peuvent être à l'origine d'une comparaison sociale et surtout d'une évaluation des standards par les membres de l'organisation (Cook, 1975). Eisenhardt (1988) souligne à cet effet que les normes institutionnelles agissent positivement sur l'équité externe de la rémunération et permettent par conséquent de faire éventuellement face aux difficultés d'attractivité et de rétention.

D'ailleurs, de nombreux travaux ont illustré cette question de comparaison par des individus qui peuvent considérer incessamment une situation sociale comme une violation de l’équité. Cela se produit en particulier lorsque la rémunération fait l'objet d'un écart important entre la perception de l’équité et la réponse aux attentes initiales (Cook, 1975). Ainsi les individus procèdent souvent dans le cadre d'un processus de comparaison avec les autres à une évaluation des écarts qu'ils attribuent consciemment aux pratiques de RH.

Les travaux théoriques de Gomez-Mejia et Welbourne (1988) montrent que l'équité constitue un élément déterminant dans les pratiques managériales qui concernent la GRH. Il apparaît à la lumière des résultats précédents que les rémunérations fixes correspondent plus à une équité interne largement compensée par la nature des liens relationnels, alors que les rémunérations variables ont une visée externe et doivent plutôt faire face à la pression des facteurs et des standards institutionnels.

C'est ainsi que les individus qui se considèrent non rémunérés à une juste valeur, changent d'attitude en exprimant un manque de satisfaction comme le suggèrent Rynes et al. (2004). Ces auteurs considèrent notamment que les primes individuelles peuvent entraîner une lutte interne au lieu de renforcer la cohésion dans l'organisation quand elles s'adressent de façon isolée à certains membres. Ces primes contribuent à réduire la motivation si elles ne correspondent pas à un niveau d'équité jugé satisfaisant. Ces auteurs soulignent aussi que la rémunération diversifiée peut être articulée à la motivation pour expliquer le niveau d'équité. D'ailleurs, même si la rémunération peut constituer une source de motivation, son efficacité est intrinsèquement liée à des facteurs plus complexes tels que les aspirations individuelles ou encore la nature des situations (Rynes et al., 2002).

La théorie d'agence offre la possibilité de traiter les pratiques de rémunération non seulement en fonction du travail mais aussi des résultats des individus. Ces pratiques sont aussi influencées en grande partie par des contraintes internes et externes qui agissent sur leur diversification.

En définitif, même si les écarts de rémunération sont soumis de façon naturelle à un ordre organisationnel, leur perception fait l'objet d'un questionnement permanent de la gestion de l'équité et des conflits qui peuvent apparaître entre les individus.

Auteurs	Méthodologie	Résultats
Cook (1975)	-	Rôle des attentes initiales et des rémunérations dans la perception de l'équité.
Fama et Jensen (1983)	-	Les postulats de la théorie d'agence mettent l'accent sur la séparation entre propriété et contrôle. La relation entre le principal et l'agent devient complexe en raison des difficultés de contrôle des comportements de l'agent.
Pfeffer et Cohen (1984)	Méthodologie quantitative portant sur l'analyse des pratiques de RH en fonction des positions occupées par les employés. Les données recueillies concernent le marché du travail interne comme le recrutement, la promotion et la rémunération.	Ces auteurs confirment le postulat de la théorie de la dépendance aux ressources. Cette théorie stipule que certains individus en raison de leur position au sein de l'organisation bureaucratique contrôlent et légitiment leurs attentes vis-à-vis de leur hiérarchie.
Balkin et Gomez-Mejia (1987)	Entretiens réalisés par téléphone dans 223 entreprises auprès de 150 managers: PDG, DRH et autres managers intermédiaires. 100 questionnaires envoyés dans une deuxième étape uniquement à des acteurs RH ayant participé à des activités de rémunération.	Avec l'accroissement de la taille, la pratique de rémunération devient plus complexe, standardisée et individualisée.
Pfeffer et Davis-Blake (1987)	Sur la base d'une méthodologie quantitative, la pratique de rémunération a été étudiée dans 608 entreprises par rapport à huit niveaux hiérarchiques.	Le degré de diversification de la pratique de rémunération varie principalement en fonction des niveaux hiérarchiques qui sont présents dans l'organisation.
Eisenhardt (1988)	Étude de la pratique de rémunération dans 54 magasins de détail. Questionnaires développés sur la base des entretiens pour connaître les liens entre rémunération, contrôle et environnement institutionnel.	Les explications sont fournies à la lumière de deux théories : - Théorie d'agence : le principal peut instaurer une rémunération basée soit sur le comportement ou sur les résultats. Le contrôle de l'agent vise des comportements désirés du principal. La rémunération devient liée aux résultats quand le principal ne peut plus contrôler l'agent et ne détient plus les informations nécessaires. L'agent peut être amené à prendre du risque qu'il transfère au principal au niveau de la partie variable de sa rémunération. - Théorie institutionnelle : la pratique de rémunération est établie selon les normes et standards qui proviennent de l'environnement externe.

Gomez-Mejia et Welbourne (1988)	-	Les pratiques de rémunération peuvent être différentes selon le type d'organisation. Les pratiques d'une organisation mécanique sont centralisées et sont déterminées en fonction de la contribution des employés au travail. Les pratiques d'une organisation de type organique tiennent compte des compétences individuelles et tendent vers une gestion relativement autonome et partagée.
Gerhart et Milkovich (1990)	Méthodologie longitudinale et quantitative des données collectées entre 1980-1985. Les questionnaires ont été envoyés annuellement à 1400 managers dont PDG, '*middle managers*' et autres managers de 200 organisations - Les variables dépendantes sont la rémunération, primes et bonus. - Les variables indépendantes comprennent des caractéristiques, liées au capital humain, au poste et à l'organisation.	Lien positif entre satisfaction et pratiques de rémunération diversifiées. Les managers peuvent recourir aux bonus et aux primes en fonction des résultats.
Williams et Dreher (1992)	Méthodologie quantitative basée sur 352 questionnaires réalisés dans des organisations sans département RH.	Des pratiques de rémunération réactives et non diversifiées ont pour objectif uniquement d'attirer et de retenir les individus dans l'organisation.
Balkin et Bannister (1993)	-	La pratique de rémunération peut varier en fonction des positions critiques qu'occupent certains managers au sein de l'organisation.
Boudon (1995 ; 2009)	-	Dimension axiologique de l'équité des rémunérations basée sur les valeurs morales.
Stroh et al.. (1996)	Méthodologie quantitative menée dans 20 entreprises auprès de managers et '*middle managers*'. Cette recherche de terrain a porté sur l'analyse des variables indépendantes liées à la rémunération comme le contrôle organisationnel (tâches, performance, intensité du capital...) et individuel (ancienneté, expériences niveau d'éducation).	Dépassement du modèle de la rémunération basée sur le comportement. Proposition d'un modèle basé sur les résultats du fait des informations détenues par le principal.
Rynes et al. (2002)	Construction d'un questionnaire comportant 35 items portant sur les effets de la rémunération au niveau de la performance organisationnelle et individuelle.	Les pratiques de rémunération peuvent être une source de motivation.
Rynes et al. (2004)	-	Liens variables entre rémunérations diversifiées et motivation. Cette variation joue un rôle considérable dans l'instauration de l'équité par les membres de l'organisation.

Tableau 7: Synthèse des recherches relatives aux contraintes de diversification.

Les explications théoriques que nous avons menées sur les problèmes que connaissent les pratiques de RH des moyennes entreprises illustrent principalement une maîtrise insuffisante des instruments institutionnels par le recours au marché du travail. Ces explications mettent aussi en évidence l'absence d'une évaluation formelle et d'une identification des attentes. Il ne semble pas en définitive que les liens relationnels permettent d'éviter d'intenses rivalités dues aux comparaisons internes des membres de l'organisation.

Cette démarche de raisonnement a permis de préciser notre choix qui est relatif aux pratiques de RH sans pour autant éclaircir les effets réciproques qu'entretiennent ces pratiques entre elles.

2 Compréhension des effets complémentaires des pratiques de RH

À la lumière des approches précédentes, il apparaît que l'activité managériale peut être à l'origine de nombreux agencements de pratiques de RH qui engendrent souvent des effets non seulement réciproques mais aussi complémentaires. Dans ce cadre, nous mettons tout d'abord l'accent sur la nature des effets de complémentarité de ces pratiques, pour aborder par la suite les objectifs recherchés derrière ces agencements.

2.1 Complémentarité *versus* contradiction des effets des pratiques de RH

En dépit de leurs différences, les pratiques de RH ne peuvent pas être étudiées de manière séparée (Pfeffer, 1998 ; Dipboye, 2007). Nous postulons alors en faveur d'une démarche de compréhension qui tient compte de la complémentarité et de l'interdépendance de ces pratiques à travers des effets qui peuvent non seulement être réciproques mais aussi contradictoires. Cela justifie aussi un examen de ces pratiques pour apprécier notamment les interprétations des employés dans le cadre d'une relation d'emploi (Dipboye, 2007).

D'ailleurs, de nombreuses recherches théoriques ont contribué à mettre en évidence cette démarche de raisonnement. Les recherches menées par Cardon et Stevens (2004)

considèrent les pratiques de RH comme un flux d'activités interreliées à travers lequel le recrutement peut être étroitement lié à des pratiques de sélection importante des candidats. Ce type d'activité permet surtout de limiter et de choisir les formations qui peuvent être accordées à ces candidats (Saari et al.., 1988). L'approche de Bernier (2005) permet par contre de concevoir la pratique de formation comme un moyen pour recruter, évaluer et intégrer de nouveaux candidats. De même, Noe (1986) précise que les effets de cette pratique peuvent se traduire notamment sous forme de promotion ou encore de reconnaissance.

D'autres recherches théoriques considèrent que la sélection et la formation contribuent à améliorer notablement les compétences qui sont requises pour l'organisation (Wright et Snell, 1991; Delaney et Huselid, 1996). Dans le cadre de ces approches, la formation semble par contre à elle seule garantir la rétention des compétences tout en réduisant la rotation. Selon un autre point de vue, Rynes et Barber (1990) notent que des actions incitatives en termes de rémunération agissent plutôt en faveur d'une réduction significative du nombre des formations ainsi que des difficultés de recrutement.

Les effets de mutualisation de ces pratiques se heurtent d'ailleurs souvent à des considérations personnelles des employeurs comme le précisent Marchington et Grugulis, (2000). La politique de ressources humaines représente à cet effet une démarche plutôt fragmentée et à contre-sens lorsque le recrutement peut être associé à un licenciement d'employés ayant par exemple le même profil. Ces pratiques de RH peuvent alors générer des contradictions inévitables puisqu'elles se concentrent plutôt sur les intérêts de l'employeur.

Les pratiques de rémunération permettent d'exiger des employés une contrepartie en résultats plus importante lorsque le licenciement représente souvent un coût et peut persuader les acteurs à ne pas recruter (Shapiro et Stiglitz, 1984). A cet effet, Barringer et Milkovich (1998) se positionnent en faveur du recrutement interne et proposent que le recours au marché du travail doit surtout représenter une alternative pour recruter des candidats clés pour l'entreprise. De même, les pratiques de rémunération semblent ici contribuer plutôt au recrutement de candidats plus compétents tout en proposant de

meilleurs salaires (Rynes et Boudreau, 1986 ; Berrone et Gomez-Mejia, 2009). Barney (1991) se rapproche notablement de ces hypothèses et insiste sur le fait que les managers peuvent théoriquement recruter des candidats compétents par la mise en œuvre des programmes de sélection et de rémunération incitative.

L'interdépendance des pratiques de RH est conçue dans l'approche de Collins et Han (2004) de façon à ce que l'entretien de recrutement constitue une occasion pour communiquer une information détaillée sur la partie variable de la rémunération. Cette étape a pour objectif d'éviter partiellement les problèmes de socialisation qui peuvent surgir juste après le recrutement et permet surtout de cibler des candidats non traditionnels. L'entretien représente selon Rynes et Barber (1990) une étape essentielle dans le recrutement puisqu'il se caractérise essentiellement par une forte interaction du candidat et de son interviewer.

Nous avons analysé jusqu'ici de possibles effets de complémentarité que suscitent les pratiques de RH. Les approches que nous avons mobilisées mettent aussi en évidence d'éventuelles interactions des pratiques de RH entre elles. Cependant, ces approches n'expliquent pas en quoi cette complémentarité est largement influencée par les objectifs organisationnels.

2.2 Facteurs explicatifs des effets complémentaires et rôle des objectifs organisationnels

La question de l'articulation des pratiques de RH aux objectifs organisationnels a été introduite dans les recherches théoriques avant même que la GRH ne soit reconnue comme une discipline théorique qui contribue largement au management des hommes. Cette évolution suscite d'une part la prise en considération des effets de synergie et d'intégration des pratiques de RH à des objectifs communs (Wright et al.., 1998 ; Barney, 1991 ; Huselid, 1995), et de l'autre, l'implication directe des acteurs RH dans le management et les décisions organisationnelles (Becker et al.., 1997).

Ainsi, les analyses menées conjointement sur les pratiques de RH et le management

stratégique se sont imposées dans les recherches théoriques depuis que l'on a pris conscience de l'intérêt du facteur humain dans l'organisation. Ce constat permet de renforcer la logique des pratiques de RH tout en incorporant non seulement des avantages distinctifs (Balkin, 1988; Lengnick-Hall et Lengnick-Hall, 1988 ; Becker et Gerhart, 1996 ; Delery et Doty, 1996), mais aussi une légitimité sociale par le biais des mécanismes dynamiques du marché du travail (Harrell-Cook et Ferris, 1997).

Ces facteurs d'explication se positionnent également en faveur d'un renforcement des effets complémentaires en fonction des spécificités des situations managériales. D'ailleurs, le modèle de Pfeffer (1998) permet de concevoir simultanément le recrutement et la formation comme un moyen de changement qui agit directement sur les méthodes de travail et les processus du management. Malgré certaines résistances, ces méthodes tendent à s'adapter aux contraintes permanentes puisqu'elles doivent tenir compte de l'incertitude des environnements. Pfeffer (1998) note cependant que ces contraintes sont aussi déterminantes dans l'explication des conflits dus à une éventuelle iniquité des récompenses et une satisfaction des attentes jugée faible par rapport aux contributions des employés (en termes de partage des gains, des profits, de paiement pour compétences ou de primes variées).

D'ailleurs, Hornsby et Kuratko (2003) montrent que les pratiques de RH font l'objet d'une insuffisance managériale en raison des modes gestionnaires et de la vision du dirigeant. Ces auteurs précisent que cette insuffisance est engendrée non seulement par un recrutement inefficace, mais aussi par des formations dérisoires voire des formes de rémunérations non institutionnalisées.

Sur ce dernier point, McEvoy (1983) ajoute que les difficultés d'utiliser les pratiques de rémunération comme un facteur de motivation intra-organisationnelle et considère que celles-ci sont principalement liées à l'incapacité du dirigeant à développer une démarche formelle et claire des plans de primes. Amba-Rao et Pendse (1985) montrent à cet effet que ces pratiques manquent souvent dans leur globalité d'une approche systématique et rationnelle ce qui empêche de conduire une réelle politique qui vise les liens entre les pratiques de RH et les objectifs de l'organisation.

Dans le cadre de ces recherches théoriques, nous avons tenté de mettre l'accent de façon non exhaustive sur d'éventuels liens de complémentarité afin de montrer que les pratiques de RH ne peuvent être étudiées de façon isolée. Cette démarche de raisonnement soutient l'interdépendance et la réciprocité au niveau des pratiques de RH sans pour autant négliger les difficultés qui sont spécifiques à chaque situation de gestion.

Notre démarche de compréhension des pratiques de RH tient compte des effets complémentaires et contradictoires dans la mesure où ces pratiques ne peuvent pas s'exclure mutuellement.

A l'issue de ces travaux, il apparaît que la compréhension des pratiques de RH nécessite un cadre d'analyse qui prend en considération des effets réciproques en dépit des différences notables qui caractérisent chacune de ces pratiques. Ce raisonnement tente de créer des synergies par le bais des agencements de pratiques de RH sans pour autant expliquer le comportement managérial et les modes d'action des acteurs RH. D'où l'intérêt de mobiliser de nouvelles recherches pour clarifier la dimension sociale et interactionniste des pratiques de RH.

3 Analyse du processus d'émergence des pratiques de RH à travers les spécificités des moyennes entreprises

Les débats théoriques considèrent que l'acteur RH est au centre d'une activité managériale qui est souvent coordonnée à travers la conception et la réciprocité des rôles qui sont désignées dans l'organisation. Par ailleurs, ces débats ne s'interrogent ni sur la nature et l'ambiguïté des relations que connaît cette activité ni sur les conditions et les contextes d'action pour expliquer le comportement managérial.

De nombreuses recherches théoriques ont abordé la question de la gestion des pratiques de RH selon une perspective consensuelle qui consiste à analyser les relations et les interactions interindividuelles sous une forme objective. Or, le management des hommes

par ces acteurs suscite des conflits inhérents non seulement à la complexité relationnelle qui se trouve à différents niveaux de l'organisation mais également à la divergence des attentes.

Ces éléments semblent par ailleurs trouver quelques explications fécondes à travers une perspective sociale des pratiques de RH capable de capturer les problèmes organisationnels des relations individuelles. Avant d'esquisser l'analyse des processus d'émergence des pratiques de RH, nous nous consacrons tout d'abord à la dimension symbolique de ces pratiques ainsi qu'à ses nombreuses implications managériales.

3.1 Perspective critique de l'interactionnisme symbolique

Plusieurs travaux théoriques se sont intéressés au concept de l'interactionnisme symbolique et à ses répercussions managériales (Peters, 1978 ; Dandridge et al., 1980 ; Morgan, 1985 ; Solberg, 1985 ; Stablein et Nord, 1985 ; Ashforth et Gibbs,1990 ; Rojot et Wacheux, 2000).

Dans le sens commun, est symbolique ce qui vient à la place de la réalité, et qui se révèle moins qu'elle (Caillé, 1998). Ce concept d'interactionnisme symbolique constitue selon Rojot et Wacheux (2000) une source du réel qui s'intéresse aussi bien à l'action qu'à la signification d'un objet.

La revue de la littérature souligne que la dimension symbolique peut être appréhendée à travers des facteurs subjectifs (Dandridge et al., 1980), des symboles (Peters, 1978 ; Dandridge et al., 1980 ; Morgan, 1985) mais aussi des codes comme l'explique Goffman (1974). Ces éléments peuvent ainsi jouer essentiellement le rôle de médiateurs dans la compréhension des situations de gestion.

De plus, Weick (1995) suggère que les individus donnent aussi du sens à ces éléments ce qui leur permet d'interpréter divers événements. Il peut s'agir à cet effet de rituels comme c'est le cas des cérémonies (Meyer et Rowan, 1977; Solberg, 1985), ou encore de l'image institutionnelle qui est véhiculée par les pratiques de RH (Berg, 1986).

D'ailleurs, ces événements peuvent également être exploités par des managers pour

connaître réellement le degré de satisfaction des employés (Alvesson, 1991).D'ailleurs, Turner (1986) précise que certains symboles sont plutôt utilisés pour les intérêts exclusifs de la hiérarchie pour faire accepter socialement certaines pratiques même si elles ne correspondent pas nécessairement aux attentes initiales des employés.

Dans un autre angle, la grille de lecture développée par Stablein et Nord (1985) permet de concevoir la dimension symbolique des pratiques de RH selon trois dimensions qui sont d'ordre technique, pratique et émancipatoire. Ces dimensions empruntées à Habermas (1972)[14] sont relativement différentes mais aussi interdépendantes que nous pouvons expliciter comme suit:

- La dimension technique montre que les pratiques de RH sont manipulées par une série de techniques qui les considère comme étant des objets.

- La dimension pratique définit les situations sociales qui comportent une part importante de subjectivité et d'ambiguïté qui peut être souvent réduite grâce aux capacités du langage des acteurs.

- Et enfin, la dimension émancipatoire représente une réflexion d'appropriation des sens partagés. Dans ce cas, les individus apparaissent très motivés pour accroître la légitimité ou encore l'autorité tout précisément par le discours. Celui-ci constitue alors un objet collectif et surtout un moyen symbolique pour émanciper les actions managériales.

Au delà de la dimension technique, la conception de Stablein et Nord (1985) présente l'intérêt d'avoir en commun avec l'interactionnisme symbolique un cadre d'analyse qui tient compte des interactions sociales et des situations subjectives qui sont engendrées par les actions individuelles. C'est ainsi que les dimensions pratique et/ou émancipatoire des pratiques de RH ont tendance à s'associer à une légitimité de nature managériale qui est due à la création et le partage de sens au niveau organisationnel (Ashforth et Gibbs, 1990; Ferris et al....., 2007).

Nous avons mentionné précédemment le rôle d'une gestion morale de l'équité relative

14 Cité par Stablein et Nord (1985).

aux pratiques de RH dans la réduction des conflits entre les employés. Cette équité peut être aussi symbolique dans la mesure où elle influence considérablement la perception et les attentes des individus (Weick, 1966 ; Cook, 1975 ; Huseman et al., 1987).

Ce concept de l'interactionnisme symbolique fait par ailleurs l'objet de nombreuses critiques en raison de son manque d'objectivité. Nous pouvons citer certaines d'entre elles dans les idées suivantes :

- Il se heurte à la connaissance réelle des perceptions variées des individus.
- Ce concept rend difficile l'explication de certaines situations sociales qui sont susceptibles d'engendrer des sentiments de conflits (Goodman et Friedman, 1971).
- La conception des ratios variables en matière de rémunération est souvent négligée ce qui ne permet d'instaurer ni une équité effective ni symbolique.
- Les approches procédurales ne sont pas prises en compte pour rétablir la légitimité qui permet au manager de faire usage de son statut.

A l'issue de ces développements théoriques, nous mettons en évidence un cadre conceptuel qui tient compte de la dimension symbolique des pratiques de RH à travers les interactions sociales. Si ces interactions sont essentielles pour comprendre l'importance des codes, des rites ou encore des rencontres dans la vie managériale, elles ne parviennent pas à approfondir la dimension critique de la question relationnelle et ses liens avec le comportement de l'acteur RH.

3.2 Diversité des pratiques de RH des moyennes entreprises

Nous avons mentionné que dans les moyennes entreprises les pratiques de RH font l'objet de complexité et d'indétermination qui s'imposent dans la compréhension des modes gestionnaires. Afin de mieux représenter cette situation, nous allons tout d'abord nous pencher sur les limites et les divergences qu'engendrent les déterminants organisationnels et institutionnels. Cela nous conduit ensuite à nous interroger sur la

question d'émergence des pratiques de RH et des logiques d'action des managers au sein de ces entreprises.

3.2.1 Déterminants organisationnels et institutionnels

Les travaux théoriques ont rarement traité de façon conjointe les effets institutionnels et organisationnels dans le but de comprendre comment ces phénomènes peuvent être incorporées dans l'analyse des pratiques de RH.

Des rapprochements entre les propriétés structurelles et les possibilités de recours au marché institutionnel font l'objet de nombreuses recherches qui tentent d'examiner les situations conflictuelles dans la gestion des pratiques de RH (Miller et Dröge, 1986 ; Rynes et Barber, 1990; Leana et Van Buren, 1999; Kanter ; 2004). D'ailleurs, ces rapprochements fournissent aussi un éclairage sur de possibles agencements des pratiques de RH qui doivent s'appuyer essentiellement sur la connaissance des attentes et les capacités managériales.

Le cadre conceptuel développé récemment par Granovetter (2005) permet d'aborder cette articulation de la GRH à des arguments institutionnels et organisationnels. Son analyse permet de mettre l'accent sur une activité managériale et institutionnelle qui est largement influencée par des composantes organisationnelles en terme de délégation et de décentralisation.

D'ailleurs, l'approche de Granovetter (2005) s'inscrit aussi dans le cadre d'une perspective sociale des pratiques de RH qui propose que le concept de liens puisse être intégré à une analyse institutionnelle des échanges relationnels. Cette analyse permet de dégager principalement deux idées essentielles:

- Au delà des rôles traditionnels (rôles d'information, rôles décisionnels et rôles impersonnels), le manager doit aussi gérer des rôles de nature purement relationnelle qui sont étroitement liés à ses réseaux professionnels. Ces rôles exigent non seulement un renforcement des connaissances techniques et explicites mais aussi des décisions partagées surtout avec le conseil

d’administration.

- Les liens forts tendent par contre à exprimer surtout des relations loyales et peu impersonnelles et qui vont plutôt à l'encontre d'un réel déploiement et d'un renouvellement des pratiques de RH selon des normes institutionnelles (Aldrich et Fiol, 1994 ; Perry-Smith et Shalley, 2003).

Cependant, cette description théorique relative à ce concept des liens peut paraître paradoxale lorsqu'on doit tenir compte des limites de la décentralisation et des difficultés de prise de décision autonome. Ces spécificités organisationnelles de gestion des pratiques de RH au sein des moyennes entreprises ont été déjà signalées dans les travaux de Hales et Tamangabi (1996) pour décrire non seulement l'influence de la hiérarchie mais aussi les obstacles que subissent les managers dans la prise de décision. D'ailleurs, cette opposition des liens faibles/liens forts peut être considérée non seulement comme un indicateur critique du degré de normativité des pratiques de RH, mais elle est surtout significative des contradictions et des tensions qui sont inhérentes à des situations sociales dues principalement à la multiplicité des acteurs RH.

Les contraintes organisationnelles sont également explicatives du degré de complexité relative au décalage institutionnel que peut connaître la gestion des pratiques de RH. Il serait ainsi peu concevable de recourir au marché institutionnel avant qu'un minimum de formalisation concernant les pratiques ne puisse être établi par les managers (Meyer et Rowan, 1977). D'ailleurs, l'hybridité des structures et les mécanismes de coordination sous-jacents peuvent engendrer une nouvelle forme de ce décalage qui est relative à la neutralisation par la hiérarchie des conflits organisationnels. Cette démarche inévitable semble s'inscrire dans des jeux et des rapports de force qui sont axés principalement sur une quête permanente d'une légitimité normative propre à la hiérarchie.

A l'issue de ces travaux, nous mettons en évidence des modes gestionnaires des pratiques de RH qui subissent en permanence la contrainte d'une faible coordination entre les aspects organisationnels et institutionnels. Ces éléments déterminants expliquent les limites d'une perspective institutionnelle des relations sociales ainsi que celles d'un management participatif et décisionnel.

Les effets de décalage entre organisation-institution sont significatifs d'une gestion conflictuelle due aux difficultés d'intégration des éléments de normativité dans les mécanismes organisationnels.

Malgré l'intérêt de ces recherches, l'analyse des comportements des acteurs à l'intérieur de ces différents mécanismes organisationnels ne sont pas pris en compte pour montrer en quoi consiste la diversité et l'hétérogénéité des pratiques de RH des moyennes entreprises. Ces interrogations conduisent à mobiliser de nouvelles approches afin de mener une réflexion conjointe sur la nature du comportement managérial et sur le rôle des mécanismes sociaux dans la mise en œuvre des politiques de GRH.

3.2.2 Pratiques de RH en tant que processus émergents

L'approche basée sur les pratiques s'intéresse à la connaissance des actions et des processus qui assurent plus précisément le fonctionnement de l'activité managériale. Les recherches théoriques se sont interrogées à cet effet sur les conditions et les manières d'agir des individus pour tenter d'expliquer comment ces individus arrivent à dépasser certaines contraintes relationnelles et font face aussi aux conséquences du contexte social pour gérer des activités ou hiérarchiser des objectifs (Weick, 1993 ; Pichault, 2003).

La démarche de raisonnement menée par Cavazza et Mucchi-Faina (2008) a essayé de traiter cette question uniquement par les orientations de la hiérarchie dans sa recherche à maîtriser les comportements d'autrui, puisque celle-ci doit être perçue principalement comme un acteur dominant et une source autoritaire. Feldman (2003) constate que cette entité doit recourir assez souvent à des processus de dissimulation des idées, des opinions, des sentiments voire des comportements comme le suggère Allen (1965), pour contraindre et imposer ses propres pratiques notamment en matière de ressources

humaines.

Ces travaux peuvent ainsi être remis en cause dans la conception de Keegan et Paul (2006) qui soulignent que les recherches en GRH doivent s'inspirer davantage d'une théorisation critique et non objective qui privilégie les débats autour d'une vision non-consensuelle. Contrairement aux travaux précédents, cette conception met en évidence les possibilités de refus ou de résistance ainsi que leurs conséquences inattendues sur les comportements organisationnels. Cette approche permet de formuler essentiellement les apports suivants :

- Les interactions interindividuelles traduisent des effets relationnels sous forme de pertinence des conflits, d'ordre, du désordre, d'accommodation et de résistance tels qu'ils se présentent au niveau de la réciprocité des rôles et des rapports sociaux. Il est peu facile d'envisager dans ce cadre des règles autoritaires pour limiter la liberté individuelle et les initiatives personnelles.

- Cette perspective critique se consacre également à la connaissance des interprétations subjectives et des représentations des individus. Cela permet de traiter dans un sens éthique des histoires, des intérêts ou encore des attentes qui sont liées aux pratiques de RH (Long, 2007).

Ces recherches permettent de confirmer le modèle de gestion des contradictions à travers lequel la question des pratiques de RH peut être être traitée sous un angle politique pour mettre en évidence la gestion des conflits qui sont liés aux régulations sociales (Brabet, 1993).

Le concept de négociation mérite à cet effet d'être approfondi puisqu'il pose la question du contexte socio-institutionnel dans lequel se manifestent des interprétations et des contradictions des individus. Nous avons mentionné précédemment que des pressions sociales et hiérarchiques peuvent être attribuées aux règles de supervision qui caractérisent principalement les modalités de contrôle des moyennes entreprises. Ces pressions sont tout aussi significatives d'une complexité relationnelle qui a des effets sur les comportements de créativité qui devraient normalement être exploités dans le

maintien et la préservation des liens faibles (Perry Smith et Shalley, 2003).

Ces difficultés signifient aussi de façon explicite la volonté des supérieurs hiérarchiques de réduire l'autonomie et la prise d'initiative qui concernent les comportements de négociation et de déploiement des ressources personnelles et organisationnelles. De même, Coopey et al. (1998) se rapprochant de ces idées considèrent que ces difficultés d'ordre politiques ont tendance à subsister même en dehors des procédures bureaucratiques et aussi en présence des formes d'organisation décentralisées.

Ainsi, si les travaux de Burgelman (1983) ne permettent pas d'envisager de façon plus directe cette perspective politique qui est relative aux pratiques de RH, ils contribuent cependant à expliquer que les managers intermédiaires jouent un rôle essentiel dans la création des méthodes innovantes dans la résolution des problèmes. Les apports de cet auteur peuvent être représentés dans les idées suivantes :

- La proximité des ces niveaux des attentes des employés permet de générer plus facilement de nouvelles combinaisons comme le précise Schumpeter (1934), ainsi que des agencements des pratiques et des politiques de ressources humaines (Barringer et Milkovick, 1998). Cette démarche ne tient pas à respecter les rigueurs formelles et procédurales et privilégie plutôt les communications et les relations sociales.

- Le manquement à ces rigueurs suscite d'ailleurs l'intérêt des actions d'improvisation pour saisir et créer des opportunités (Barrett, 1998), grâce notamment aux connaissances et aux expériences d'apprentissage.

- La prise d'initiatives autonomes doit permettre aux acteurs RH de mener des activités innovantes et aussi entrepreneuriales. Les problèmes de régulation sociale peuvent être notamment traités à travers des capacités communes des managers intermédiaires et aussi des compétences dispersées des opérationnels.

- Cette orientation représente d'ailleurs une voie critique de passage à l'institutionnalisation des pratiques de RH. Elle engendre de ce fait la question

essentielle de la prise du risque et de la recherche d'opportunités par les managers (Downs et Mohr, 1976 ; Brokhaus, 1980; Miller, 1983 ; Miller et Droge,1986 ; Begley et Boyd , 1987 ; Bird, 1988 ; D'Amboise et Muldowney, 1988 ; Morris et Jones, 1993 ; Lumpkin et Dess ; 1996).

D'ailleurs, cette démarche n'est pas exempte de l'apparition des conflits et des tentatives de réduction des marges de liberté et ne décourage pas pour autant les managers qui sont décidés à faire décliner progressivement les rôles autoritaires de la hiérarchie. Foucault (1975) considère à cet effet que les rapports hiérarchiques sont l'expression adverse de la notion du pouvoir. De même, Whittington (1992) mentionne que les règles sous forme de procédures écrites et orales ne doivent pas empêcher non plus ces managers à emprunter une voie opposée et divergente des principes organisationnels. La gestion de la relation d'emploi pose la question essentielle des contrats qui est susceptible d'entraîner des problèmes d'indétermination qui sont dus naturellement à l'incomplétude de ces contrats.

La perspective sociale des pratiques de RH revêt alors un caractère central puisqu'elle s'appuie sur des capacités relationnelles notamment celles de négociation des managers qui doivent devenir, selon Padioleau (1982, p.30), des « entrepreneurs politiques ».

Ces recherches théoriques permettent ainsi de mobiliser des outils conceptuels pour tenter d'élucider la question de l'hétérogénéité des pratiques de RH et des comportements qui peuvent être adoptés par les acteurs (en termes de négociation politique et actions entrepreneuriales sous forme de prise de risque et de recherche d'opportunités). Ces recherches permettent aussi d'illustrer et de comparer des construits théoriques pour explorer un état de l'art dans le management des pratiques de RH des moyennes entreprises (Alcazar et al., 2008).

Les explications théoriques que nous avons menées permettent ainsi de souligner que les pratiques de RH émergent de comportements d'action qui sont liés au contexte auquel appartiennent les individus. D'autres recherches théoriques mettent l'accent sur ces comportements pour expliquer que les dirigeants agissent de manière informelle et cherchent à légitimer socialement les pratiques de RH en partant de leurs propres

valeurs (Bobitt et Ford, 1980 ; Marlow, 2006). Ces composantes essentielles définissent alors les choix gestionnaires qui signifient plus précisément que ces dirigeants ne se préoccupent que très peu de la politique des ressources humaines et encore moins de la gestion de l'incertitude (Marlow, 2006 ; Mayson et Barrett (2006).

Perry Smith et Shalley (2003) mentionnent également que les liens forts peuvent être assimilés à une vision commune qui n'engage pas les dirigeants à rechercher plus précisément des connaissances appropriées sur l'environnement. Cela explique que la formulation des problèmes, l'élaboration des procédures et des idées nouvelles connaissent une situation précaire à travers une faible préoccupation des pratiques de RH.

A la suite des évolutions des rôles par l'enrichissement des tâches et la diminution du travail routinier, Campbell (2000) constate à cet effet qu'il est peu probable que les managers dans ces situations puissent avoir une réflexion indépendante ce qui est plutôt conforme à des comportements passifs. Cela justifie les raisons aussi discutables de souligner, selon D'Amboise et Garand (1995), le besoin d'enseignement et d'amélioration des expertises des dirigeants.

A travers ces éclairages théoriques, nous nous sommes interrogés sur la possibilité d'appréhender les pratiques de RH des moyennes entreprise à partir d'une vison non-consensuelle capable de tenir compte de la complexité et des inégalités des rapports managériaux. Cette vision permet aussi de souligner que la politique de GRH est due principalement aux managers, qui doivent dépasser les oppositions de la hiérarchie, pour d'une part, contribuer à la valorisation des ressources humaines ; et de l'autre, gérer la régulation des conflits sociaux tout en adoptant des pratiques innovantes.

La perspective sociale des pratiques de RH permet d'expliciter notamment les difficultés de délégation et les conflits inhérents à travers des éléments politiques et sociaux qui représentent les conditions d'émergence des pratiques de RH dans les moyennes entreprises.

La littérature théorique met en évidence une diversité de pratiques de RH qui sont fortement influencées par des contraintes sociales qui agissent de façon significative sur les comportements des acteurs (en terme d'interaction, de négociation politique…). Cela a permis de décrire les contextes d'action à travers lesquels les dirigeants et les managers mettent en œuvre l'élaboration des pratiques de RH. Cette démarche refuse d'aborder ces pratiques de façon objective où la réalité de ces contextes peut être réduite à un simple ajustement de ces pratiques.

Conclusion du chapitre

La compréhension des pratiques de RH dans des organisations peu connues des recherches théoriques se heurte souvent à l'indétermination et à l'éparpillement des connaissances. D'ailleurs, les efforts du chercheur consistent à cet effet à explorer de nombreux concepts pour ensuite les mobiliser dans des situations différentes ou semblables.

Les approches théoriques issues du courant socio-institutionnel fournissent un cadre conceptuel pour l'examen du degré de visibilité et d'attractivité des pratiques de RH, du rôle de la pertinence des informations externes et celui de l'identification des attentes. Ces approches mettent en évidence une faible légitimation des pratiques de RH, des difficultés d'évaluation formelle ainsi que des problèmes qui sont imposés par la relation d'emploi au niveau de la perception de l'équité. Ces aspects ont été déterminants pour décrire essentiellement les agencements des pratiques de RH (en terme de recrutement, de formation et de rémunération) ainsi que le rôle d'une mutualisation des effets pour créer des formes de synergie.

Les analyses théoriques menées dans le cadre de ce deuxième chapitre montrent aussi l'intérêt d'une approche duale et critique des pratiques de RH basée fondamentalement sur la divergence et l'individualisation des attentes. Cette approche permet ainsi de saisir la nature protéiforme de ces pratiques ainsi que la complexité relationnelle qui caractérise les rapports souvent tumultueux des managers avec la hiérarchie. Malgré ces quelques avancées théoriques, ces éléments de réponse ne contribuent que partiellement à examiner la question du « pourquoi » ces pratiques sont dissemblables dans les moyennes entreprises et les raisons pour lesquelles elles se présentent généralement comme étant très conflictuelles.

D'ailleurs, les apports de la perspective sociale permettent d'approfondir la nature des liens relationnels pour expliquer les comportements des acteurs RH des moyennes entreprises. Cette perspective contribue essentiellement à expliquer la diversité des

pratiques de RH tout en mettant l'accent d'une part, sur une vision et une légitimité qui sont propres au dirigeant ; et de l'autre, sur les efforts de négociation politique qui s'imposent progressivement aux managers à la suite de l'évolution des rôles et de l'intensification des relations externes dans la moyenne entreprises.

Afin de représenter au mieux la diversité des pratiques de RH, nous veillons dans le chapitre suivant à présenter notre méthodologie de recueil des données. Après avoir justifié notre positionnement épistémologique, nous présenterons notre démarche de recueil et d'analyse des données.

PREMIERE PARTIE

Cadre théorique et méthodologie de la recherche

Chapitre I **Pratiques de ressources humaines et moyenne entreprise**

Chapitre II **Pratiques de ressources humaines des moyennes entreprises**

Chapitre III Démarche et méthodologie de la recherche

DEUXIEME PARTIE

Résultats et mise en perspective

Chapitre IV **Pratiques de ressources humaines et caractéristiques des moyennes entreprises**

Chapitre V **Approche managériale des pratiques de ressources humaines dans les moyennes entreprises**

Chapitre VI **Design des pratiques de ressources humaines des moyennes entreprises**

Conclusion générale

Bibliographie

Chapitre III Démarche et méthodologie de la recherche

L'objectif de notre recherche est d'étudier les pratiques de RH des moyennes entreprises dans le cadre d'une approche managériale. Sur la base d'une revue de la littérature, nous nous sommes interrogés sur le choix d'une approche qui permettrait de traiter notre problématique et questions de recherche. Si l'approche quantitative a pour particularité de se saisir du phénomène étudié suivant une démarche de calcul et de modélisation, l'approche qualitative cherche par contre à comprendre essentiellement la réalité organisationnelle dans son contexte tout en facilitant différentes comparaisons. Dans le cadre de notre démarche de méthodologie, l'approche qualitative semble mieux représenter nos questions de recherche.

Nous exposons dans ce chapitre notre démarche et méthodologie de recherche. Dans une première section, nous préciserons notre positionnement épistémologique et expliciterons le choix de notre démarche interprétativiste; ensuite, nous nous consacrerons à la démarche de recueil de données qui se base sur des entretiens et la méthode des cas; enfin, nous illustrerons dans une dernière section notre démarche d'analyse et de traitement des données.

1 Positionnement épistémologique et choix méthodologique

En sciences de gestion, le questionnement sur les productions intellectuelles des connaissances théoriques et méthodologiques posent le problème de la validité et du

bien-fondé de ces connaissances.

Nous discutons dans un premier temps de notre positionnement épistémologique et mettons en évidence la posture qui est retenue dans le cadre de notre recherche; dans un second temps, nous nous consacrons aux choix méthodologiques qui en découlent et présentons notre démarche d'exploration des données.

1.1 Positionnement épistémologique

Sur le plan épistémologique, les connaissances produites doivent adhérer à un paradigme afin de justifier la validité ainsi que la légitimité de la recherche (Wacheux, 1996). Nous définissons tout d'abord le paradigme auquel nous nous référons pour notre démarche d'accumulation des connaissances, pour ensuite nous poser la question de « comment » chercher ces connaissances.

1.1.1 Questions épistémologiques et choix du paradigme

Les possibilités épistémologiques, qui permettent d'appréhender le réel, font l'objet de débats entre les tenants du positivisme, de l'interprétativisme et du constructivisme. Notre objectif qui consiste à rappeler ces positions n'a pas pour but d'accentuer la rupture entre ces grands paradigmes. Si le paradigme positiviste adhère aux principes d'universalisme pour accéder à la réalité, l'interprétativisme s'assigne plutôt un but de compréhension. Alors que le constructivisme vise un objectif de construction de la réalité (Le Moigne, 2002 ; Girod-Séville et Perret, 2003).

Par ailleurs, si on considère que l'interprétativisme peut s'insérer dans une posture constructiviste, la connaissance produite se distingue néanmoins par le processus de création et par les critères de validité de la recherche. En revanche, les hypothèses de l'interprétativisme se démarquent nettement du positivisme.

Pour accéder au réel, nous adoptons le paradigme interprétativiste afin de comprendre, selon une approche managériale, les pratiques de RH dans les moyennes entreprises. A partir de cette démarche compréhensive et explicative, les questions que nous nous

posons par rapport à notre objet de recherche sont plutôt : « *Pourquoi ?* » et « *Comment ?*». Notre démarche se distingue alors nettement de :

- la méthode exploratoire qui consiste à faire émerger par le chercheur des hypothèses après une première investigation du champ ;

- et de la démarche descriptive à travers laquelle le chercheur doit déterminer des relations ainsi que leur interdépendance dans un esprit de « description dense » tout en dépassant l'état des hypothèses qui sont à traiter ultérieurement (Albarello, 2011).

La démarche interprétativiste offre ainsi un cadre théorique à l'intérieur duquel le chercheur peut disposer de repères épistémologiques et méthodologiques. Elle consiste plus précisément à donner du sens au discours fourni par les acteurs des pratiques de RH. La connaissance produite se base plus précisément sur l'interprétation des données, à partir des significations des objets et des situations. Cela implique d'opérer un lien entre ces données et les cadres théoriques que nous avons mobilisés afin de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses.

Nous comparons les trois paradigmes épistémologiques dans le tableau suivant.

	Positivisme	**Interprétativisme**	**Constructivisme**
Nature de la réalité étudiée	Objective : connaissance basée sur des lois universelles Acontextuelle	Subjective Contextuelle	
Nature du lien sujet-objet	Indépendance ou dissociation	Interaction	
Origine de la connaissance	Observation de la réalité	Empathie	Construction
Validité de la connaissance	Cohérence avec les faits	Cohérence avec l'expérience du sujet	Utilité/convenance par rapport à un projet

Tableau 8: Comparaison entre les trois paradigmes épistémologiques
D'après Allard-Poesi et Maréchal (2003, p.40) et Girod-Séville et Perret (2003, p. 21)

Après avoir justifié notre perspective interprétativiste, nous nous posons maintenant les questions sur la nature de la réalité que nous étudions, notre relation de chercheur à

l'objet de recherche ainsi que la validité de la connaissance.

a. Nature de la réalité étudiée

L'essence propre de la réalité n'est pas appréhendable, car le réel n'existe pas en soi et il n'est pas directement accessible au chercheur. La réalité que nous observons ne peut se soustraire aussi de l'acteur observant; cette réalité n'est pas indépendante de la conscience, de l'esprit (Girod-Séville et Perret, 2003) et de la personnalité du chercheur (Drucker-Godard, 2000).

Dans le cadre de cette thèse, nous ne cherchons pas à produire une connaissance objective et immuable de la réalité mais de donner une représentation de cette réalité. L'accès à la réalité ne peut être appréhendé qu'à travers la perception qu'ont les acteurs des pratiques de RH dans les moyennes entreprises. Ce raisonnement peut paraître plausible, car applicable à la plupart des situations en sciences de gestion.

b. Relation sujet-objet de recherche

La relation entre le chercheur et son objet est une question prépondérante dans le « projet connaissable » (Le Moigne, 2002). La création de la connaissance par le chercheur est le produit d'interprétations permanentes afin d'aboutir à la compréhension.

Notre objectif dans cette recherche est de comprendre comment les pratiques de RH sont gérées par les acteurs des moyennes entreprises. Pour comprendre ce phénomène, nous avons été amenés à nous interroger, tout d'abord, sur les acteurs qui sont impliqués dans leur activité quotidienne à exercer un ensemble de pratiques relatives au champ des ressources humaines. De plus, une empathie avec le terrain s'avère essentielle dans le cadre d'une démarche interprétativiste durant laquelle le chercheur partage la perception et la vision des acteurs pour ainsi comprendre leurs pratiques qui sont relatives aux ressources humaines.

Le fondement interprétativiste aide à la construction du sens que les acteurs donnent à la réalité (Weick, 1979). Nous cherchons à comprendre et ensuite à interpréter la complexité de la réalité observée qui est celle des pratiques de RH dans les moyennes

entreprises. Les interprétations des acteurs et/ou du chercheur donnent ainsi du sens sur la réalité qui est perçue ou vécue de ces pratiques de RH dans les moyennes entreprises.

Dans le cadre de cette relation d'interdépendance, la démarche de compréhension consiste avant tout pour le chercheur à « donner à voir » la réalité des acteurs étudiés (Girod-Séville et Perret, 2003).

Les chercheurs interprétativistes attribuent un statut particulier à la notion de *Verstehen* (comprendre) développée par Weber (1965). Cette notion recouvre deux niveaux de compréhension qui fondent le processus de création de la connaissance. Dans un premier niveau, le *Verstehen* est le processus par lequel les acteurs sont amenés à interpréter leurs actions et à comprendre leurs pratiques de RH dans le cadre de leur activité managériale. Dans un second niveau, il est le processus par lequel nous interprétons les significations subjectives des acteurs qui fondent la nature des pratiques de RH dans les moyennes entreprises.

La compréhension des pratiques de RH dans les moyennes entreprises se fait par la connaissance des éléments constitutifs de ce phénomène. Ceci implique dans notre démarche interprétativiste d'analyser les pratiques locales des différents contextes qui sont relatifs aux moyennes entreprises.

c. Critères de validité de la connaissance

Dans le cadre de notre objet de recherche, les critères de validité de la connaissance produite dépendent du paradigme épistémologique adopté. Dans la perspective interprétativiste, la validité peut être appréciée par le caractère idiographique de la recherche.

Notre recherche présente un caractère idiographique, dans la mesure où les éléments constitutifs du phénomène, que nous cherchons à connaître sont étudiés en situation, et leur compréhension est relative au contexte (Girod-Séville et Perret, 2003).

Il convient maintenant de préciser le type de démarche suivie, compte tenu du positionnement épistémologique qui est ainsi défini.

1.1.2 Démarche abductive

L'abduction définit la démarche d'exploration du chercheur, ou encore du « *comment* » chercher. Compte tenu de notre positionnement épistémologique, notre démarche ne cherche pas à tester des hypothèses où des théories que nous avons émises à priori. A partir d'une revue de la littérature, nous avons mobilisé et intégré des concepts concernant notre objet de recherche. Cette démarche est qualifiée d'exploration hybride, dans la mesure où nous avons procédé par des allers-retours entre la théorie et le terrain.

Par ailleurs, cette démarche permet « d'enrichir et d'approfondir les connaissances antérieures » (Charreire et Durieux, 2003, p. 70) de façon à ne pas rompre avec ce type de connaissances. Le principe de la « table rase » peut à cet effet conduire le chercheur à délaisser sa recherche faute de pouvoir l'exploiter (Yin, 2003) et à faire abstraction des travaux existants ce qui représenterait une perte de temps comme le précisent Miles et Huberman (2003). A partir des travaux empiriques antérieurs et ceux de la littérature théorique, nous avons formulé un cadre conceptuel qui nous a orienté lors de la collecte et l'analyse des données.

Nous suivons ainsi les préconisations de Charreire et Durieux (2003, p.59) qui précisent que « pour explorer, le chercheur adopte une démarche inductive et / ou abductive alors que pour tester, celui-ci fait appel à une démarche de type déductive ». Par ailleurs, Charreire et Durieux (2003) précisent que l'induction génère des lois, car le chercheur vérifie une relation sur quelques cas concrets, et considère dans le cadre de sa démarche que la relation est vraie pour toutes les observations à venir. Ce processus inductif dans ce cas ne peut être par conséquent adapté dans les recherches en gestion. Ces auteurs recommandent qu' « en sciences sociales, l'objectif n'est pas réellement de produire des lois universelles mais plutôt de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques, valides et robustes rigoureusement élaborées » (p.60).

Nous pouvons donc affirmer que notre recherche suit une démarche abductive comme le montrent les propos de Koenig (1993) qui « consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter » (p.7). En tenant compte de

ces propos, nous ne cherchons pas, dans le cadre de ce travail doctoral, à établir des lois universelles mais plutôt à repérer des régularités qui pourront être testées pour acquérir le statut de loi.

Nous retenons, dans le cadre de notre positionnement épistémologique, une perspective interprétativiste et une démarche abductive.

Après avoir déterminé notre positionnement épistémologique, il est nécessaire d'apporter des précisions sur les choix méthodologiques .

1.2 Choix méthodologiques

Nos choix méthodologiques s'inscrivent dans une démarche qualitative. Celle-ci découle de nos objectifs de recherche ainsi que de notre positionnement épistémologique et permet de justifier notre stratégie de recherche. Le choix d'une démarche qualitative a pour objectif d'accroître la validité de la connaissance qui est produite dans le cadre d'une perspective interprétativiste.

Nous exposons à présent notre stratégie de recherche. Après une série d'entretiens exploratoires, nous avons réalisé deux études de cas dans des moyennes entreprises de taille différente. Cette stratégie permet de limiter les insuffisances relatives à chacune des méthodes de collecte de données. A la lumière de nos choix méthodologiques nous analysons successivement la phase exploratoire des entretiens et celle relative à la méthode des cas.

1.2.1 Phase exploratoire des entretiens

La démarche qualitative est conforme à une phase d'exploration et de recueil de données et admet également la subjectivité des acteurs qui sont impliqués durant cette phase. Selon Miles et Huberman (2003), cette approche permet de travailler « avec des personnes qui sont nichées dans leur contexte » (p.58). Le recueil des données précises et contextualisées, comme le précisent ces auteurs, constitue « une caractéristique de

leur richesse, de leur caractère englobant, avec un potentiel de décryptage de la complexité » (Miles et Huberman, 2003, p.27).

Notre revue de la littérature a permis de mettre en évidence que les pratiques de RH des différents acteurs sont influencées par la nature des structures qui caractérisent les moyennes entreprises (Le Vigoureux, 1997b ; Pichault et Nizet, 2000). Notre échantillon justifie dès lors la multiplicité des entretiens menés dans les moyennes entreprises et identifie des caractéristiques organisationnelles ainsi que leur influence sur les pratiques de RH.

Même si nous nous intéressons aux pratiques de RH au sein d'un type d'organisation bien déterminé, les entretiens ont été utiles dans la mesure où ces pratiques apparaissent très hétérogènes dans les moyennes entreprises. Afin de comprendre ces pratiques dans les moyennes entreprises, cette phase exploratoire a abouti à des prémisses de résultats ce qui nous a permis d'approfondir notre réflexion. Rappelons ici que ces premiers entretiens ont permis d'affiner au fur et à mesure nos questions de recherche sans remettre en cause la problématique de départ.

Cette méthode de collecte de données ne permet pas un accès systématique au contexte lié aux pratiques des RH puisque nous nous basons uniquement sur le discours des acteurs rencontrés. Ces entretiens ne permettent alors qu'un accès limité au contexte dans lequel se déroule la réalité empirique des pratiques de RH dans les moyennes entreprises.

Précisons que même si cette méthode est d'un intérêt certain pour collecter des données, elle présente des limites qui sont relatives à la non-accessibilité d'un certain nombres d'informations qui concernent les pratiques de RH dans les moyennes entreprises.

Étant donné ces limites, nous avons choisi la méthode des cas. Nous exposons et justifions ensuite son intérêt par rapport à notre objet de recherche.

1.2.2 Méthode des cas

Cette démarche permet l'exploration, la compréhension, et la génération des hypothèses sur le « *pourquoi* » et le « *comment* » et se justifie aussi par la complexité du problème à étudier (Wacheux, 1996). La méthode des cas contribue principalement à « une analyse spatiale et temporelle d'un problème complexe par les conditions, les acteurs et les implications » (Wacheux, 1996, p. 89). Cette méthode s'associe parfaitement à notre approche qualitative puisqu'elle permet « une plus grande flexibilité dans le recueil de données » (Baumard et Ibert, 2003, p. 100).

Une telle démarche s'appuie aussi sur la recherche des explications locales qui nécessitent une appréhension plus approfondie des pratiques de RH dans un contexte des moyennes entreprises (Alcazar et al. 2008 ; Jackson et Schuler, 1995). La méthode des cas nous permet ainsi d'étudier le phénomène (en terme de pratiques managériales d'un certain nombre d'acteurs) sans le dissocier de son contexte (en termes d'aspects institutionnels, organisationnels des moyennes entreprises). Elle est tout à fait adéquate à une posture phénoménologique, à travers laquelle le chercheur peut mener une analyse compréhensive de ces pratiques managériales dans leur contexte (Schutz, 1987). Cette démarche permet de comprendre les éléments constitutifs de l'objet de recherche dans le contexte du phénomène étudié (Albarello, 2011).

Enfin, la méthode des cas constitue un mode d'accès au réel puisqu'elle s'intéresse à des modes d'appréhension de la réalité qui résultent de la combinaison des intentions, des capacités d'actions et des contraintes perçues des acteurs (Wacheux, 1996).

La prise en compte du contexte dans le cadre de notre réflexion renforce notre choix de collecte de données à travers la méthode des cas. Cela permet de justifier nos objectifs de recherche ainsi que le cadre d'analyse que nous avons adopté. Dans un souci de comparaison, nous présentons maintenant la méthode des cas que nous avons empruntée.

a. Une méthode comparative : choix de deux études de cas

Nous avons fait le choix de mener une analyse comparative des pratiques de RH dans deux moyennes entreprises de taille différente. Le nombre de sites étudiés permet ainsi de « couvrir l'hétérogénéité et la variabilité des concepts de la problématique pour satisfaire au critère de représentativité théorique » (Wacheux, 1996, p.93). Nous justifions aussi ce choix par « un contexte structurel souvent déterminant » (Wacheux, 1996, p. 93) dans les moyennes entreprises.

Yin (2003) considère que la méthode comparative des cas permet de suivre des expériences multiples. En tant que démarche itérative, ces deux études de cas devraient permettre d'approfondir et d'enrichir la compréhension et l'explication du phénomène étudié.

La méthode des cas présente l'intérêt de la « confrontation entre plusieurs contextes pour expliquer les différences » (Wacheux, 1996, p. 99), alors que l'étude d'un seul site ne permet pas d'appréhender la diversité des contextes qui sont relatives aux pratiques de RH. Ce choix permet alors d'accroître la validité de la recherche.

b. Recours à plusieurs sources de données

Notons que l'approche qualitative permet d'articuler entre plusieurs sources de données, il s'agit alors d'une démarche pertinente pour réaliser la triangulation.

Le recueil des données à travers la méthode des cas permet le recours à de multiples sources de données. En plus des entretiens menés auprès des acteurs RH et managers, nous avons eu accès à des documents internes. Baumard et al.. (2003) précisent que les documents internes ont été élaborés sans le chercheur, et doivent alors être interprétés avec subjectivité. La démarche qualitative permet ainsi la collecte et l'analyse de données pour établir la validité interne des résultats (Baumard et Ibert, 2003).

Les entretiens ont été complétés par deux études de cas. La méthode des cas a été menée à partir de plusieurs sources de collecte de données (entretiens individuels, entretiens de groupe et documents internes). Afin de répondre aux objectifs de notre recherche, les

entretiens et la méthode des cas constituent des sources de données qui permettent la triangulation (Miles et Huberman, 2003). Wacheux (1996) précise que la triangulation offre la possibilité d'explorer les contrastes et les contradictions à travers les différentes sources de recueil des données. Afin de s'assurer de la fiabilité de l'information recueillie suivant les recommandations de Drucker-Godard et al. (2003), nous avons aussi cherché à atteindre une saturation des données qui signifie que le recours à une information nouvelle n'apporte pas une information supplémentaire. Nous avons adopté alors une perspective émergente comme cadre d'analyse de nos données.

En plus des entretiens menés dans les études de cas, nous avons eu accès à des documents internes. Pour justifier nos choix méthodologiques, nous détaillons notre démarche de recours à plusieurs sources de données.

1.2.3 Description du recours à plusieurs sources de données

Dans le cadre de notre démarche qualitative, nous avons pu avoir accès à quatre sources de collectes de données. Il s'agit des entretiens individuels, des entretiens de groupe, d'une participation à une réunion et des documents internes.

a. <u>Entretien individuel</u>

Le recueil des données par entretien se définit par une relation d'échange entre deux intervenants. L'entretien permet dans la recherche qualitative de recueillir des données à partir du discours ou des « mots des acteurs » (Wacheux, 1996). L'entretien permet aussi « d'accéder aux faits, aux représentations et aux interprétations sur des situations connues par les acteurs » (Wacheux, 1996). L'entretien se caractérise par une non-directivité des acteurs, comme le précisent Baumard et al.. (2003), et accepte les cadres de références des acteurs, ce en quoi ils peuvent s'exprimer en plus dans leur langage propre et par des émotions. Cette méthode de collecte des données, comme le précise Muchhielli (1991) permet d'effectuer simultanément une analyse des sens et une compréhension des problèmes importants.

Pour répondre à nos questions de recherche, le recours à l'entretien individuel permet de

recueillir les données sur les représentations, les perceptions ainsi que le sens qu'ont les acteurs des moyennes entreprises sur leurs pratiques de RH. Malgré l'intérêt que présente cette méthode de collecte des données, elle ne peut toutefois se suffire à elle-même, notamment quand le contexte est pris en compte (Wacheux, 1996).

b. Entretiens de groupe

Les entretiens de groupe constituent un moyen de recueil des données dans un cadre d'interaction avec différents sujets. Ce cadre permet, comme le précisent, Baumard et al.. (2003), de stimuler la réflexion sur les questions de recherche posées. Cette méthode de collecte des données admet une dynamique du groupe, mais présente le risque de confusion et d'authenticité du discours des acteurs (Baumard et al.., 2003). Face à ces limites, le recours à d'autres sources de collecte a été utile.

c. Participation à une réunion

Dans notre démarche de recueil de données qualitatives, la phase exploratoire des entretiens nous a permis la participation à une réunion. Cette participation présente l'intérêt d'un accès privilégié à des données contextualisées ainsi qu'une meilleure appréhension des problèmes qui sont cités par les différents acteurs.

d. Documents internes

Le recours à la méthode des cas permet un accès privilégié à plusieurs sources de données notamment les documents internes. Nous avons eu accès tout particulièrement à des procédures d'évaluation qui concernent les pratiques de RH ; nous avons alors essayé de mieux comprendre la portée ces documents par rapport à nos questions de recherche.

Après avoir précisé notre positionnement épistémologique et les choix méthodologiques qui en découlent, nous présentons la démarche que nous avons empruntée dans la collecte des données.

2 Démarche de recueil des données

Le recueil des données s'est déroulé en deux temps. Nous analysons successivement les caractéristiques de chacune des deux étapes de notre collecte de données tout en mettant l'accent sur les contraintes que nous avons rencontrées pour déterminer l'échantillon des entreprises choisies. Nous exposons par la suite la démarche que nous avons adoptée dans la collecte des données.

2.1 Entretiens

Les données empiriques ont été recueillies grâce aux entretiens. Ces derniers ont pour objectif de collecter les données relatives aux pratiques de RH, à travers l'activité managériale des acteurs RH et des managers qui se trouvent dans les moyennes entreprises.

Cette étape a été alors ponctuée d'allers-retours entre la théorie et le terrain. Face à la complexité du problème à étudier, l'échantillon a pris en considération le type d'organisations dans lesquelles les acteurs réalisent leurs pratiques de RH. À cet effet, nous avons tenu à mettre en évidence des caractéristiques liées aux moyennes entreprises, pour ensuite exposer notre démarche de comparaison des pratiques de RH.

2.1.1 Caractéristiques organisationnelles

Nous distinguons la taille, la délégation ainsi que l'organigramme parmi les données qui proviennent de nos entretiens pour mettre en évidence des caractéristiques organisationnelles relatives aux moyennes entreprises.

a. Taille de la moyenne entreprise

Les entretiens ont été réalisés avec des dirigeants, des responsables et des managers de la fonction RH qui appartiennent à 27 moyennes entreprises. Ces entretiens ont eu lieu avant et après les études de cas. La multiplicité des acteurs RH nous amène à distinguer les moyennes entreprises en fonction de leur taille. A partir de là, les pratiques de RH

sont examinées en fonction des caractéristiques des moyennes entreprises.

Nous représentons dans le tableau n°9 suivant les acteurs RH selon la taille de la moyenne entreprise.

Taille de la moyenne entreprise	***50-100 salariés***	***101-200 salariés***	***201-500 salariés***
Acteur RH	Dirigeant	Dirigeant et/ou responsable du personnel	Responsable du ressources humaines ou DRH

Tableau 9: Répartition des acteurs RH selon la taille de moyenne entreprise

Nous avons mis en évidence que les pratiques de RH dans les moyennes entreprises sont réalisées par une multiplicité d'acteurs RH qui sont présents dans des moyennes entreprises de taille différente. La taille constitue un critère principalement de repérage de l'acteur RH.

L'examen de la nature des liens de délégation se fait par ailleurs indépendamment du critère de la taille et vise à mettre en évidence les pratiques de RH des différentes acteurs.

b. Nature des liens de délégation

L'étude des pratiques de RH met en évidence une multiplicité d'acteurs RH dans les moyennes entreprises. Le dirigeant gère lui-même ses pratiques de RH (Messeghem et Pierson, 2003). L'accroissement de la taille favorise l'apparition des liens de délégation entre différents niveaux de l'organisation. Les études ont confirmé que la taille de la moyenne entreprise peut être représentée par deux à trois niveaux (Duchéneaut, 1997).

A cet effet, les caractéristiques des moyennes entreprises (LeVigoureux, 1997b ; Mahé de Boislandelle, 1998) montrent que les pratiques de RH sont réalisées par d'autres acteurs RH que le dirigeant. Les pratiques de RH sont du ressort du dirigeant lorsque la structure est centralisée. Les niveaux hiérarchiques mettent en évidence une structuration du département RH dans le cas d'une structure décentralisée. Ce résultat est confirmé par Pichault et Nizet (2000) et Hales et Tamanghabi (1996) qui montrent que les pratiques de RH sont réalisées par d'autres managers aux rôles plus ou moins

précis compte tenu de leur position hiérarchique. Ces managers entretiennent à travers la délégation de nombreux liens avec les subordonnées, opérationnels et managers du même niveau, mais aussi avec leur dirigeant ou leur hiérarchie directe (Burgelman, 1984).

L'étude des pratiques de RH s'appuie principalement sur des recherches empiriques liées à la nature de ces liens de délégation qui sont souvent représentés différemment au sein des moyennes entreprises. A partir des organigrammes recueillis dans ces entreprises, nous examinons ces liens avec trois niveaux hiérarchiques.

- **Opérationnels**: en fonction de la taille, ces opérationnels sont les subordonnés du RRH ou du DRH. Les opérationnels constituant notre échantillon sont aussi composés de responsable de personnel. Ils ont un éventail de supervision très restreint. Ils sont situés géographiquement dans la moyenne entreprise en dessous du dirigeant ou de leur hiérarchie directe.

- **Cadres moyens-supérieurs**: notre échantillon est constitué de cadres moyens-supérieurs qui sont respectivement des responsables de ressources humaines et des directeurs de ressources humaines. Les cadres moyens-supérieurs ont un large éventail de supervision composé de subordonnés et opérationnels.

- **Dirigeants**: ils sont situés au sommet de la moyenne entreprise. Les dirigeants constituant notre échantillon sont souvent propriétaires de leur entreprise. Il n'y a pas de niveaux hiérarchiques dans ces moyennes entreprises

La nature de la délégation met en jeu, selon la taille des entités choisies, un ensemble d'acteurs qui sont situés à des niveaux hiérarchiques différents. Après la définition de ces acteurs, nous nous penchons maintenant vers leur représentation au sein de l'organigramme.

c. Organigramme des moyennes entreprises

En raison de leurs caractéristiques, ces entreprises ne peuvent faire l'objet d'un seul type d'organigramme. Dans le cas d'un dirigeant, une seule ligne hiérarchique domine

l'organisation. L'évolution de la taille favorise l'apparition d'un département de RH qui peut être dirigé par un RRH ou un DRH. Ce département comporte des unités spécialisées comme la direction des ressources humaines et la gestion administrative. Dans ce dernier cas, nous pouvons rencontrer des opérationnels au sein de ces sous-unités qui sont chargés des opérations de recrutement, de formation, de paie ou de comptabilité.

L'organigramme retrace les différentes fonctions qui existent dans la moyenne entreprise. La direction des ressources humaines semble apparaître définitivement au sein de l'organigramme lorsque la taille de la moyenne entreprise atteint un effectif de plus de 350 employés. Au fur et à mesure que la taille s'accroît, la direction des ressources humaines devient de plus en plus étoffée et complexe.

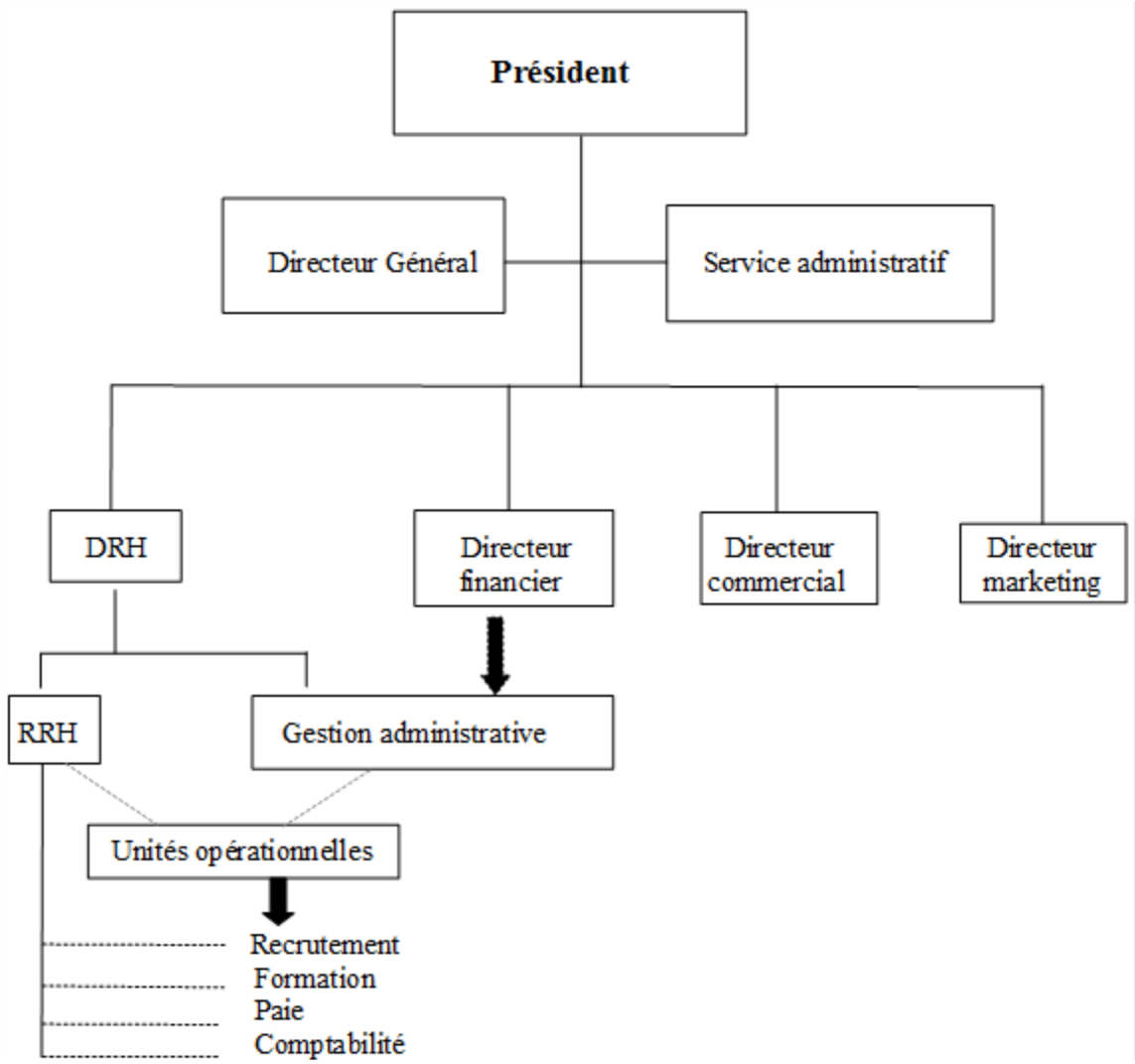


Schéma de l'organigramme de la moyenne entreprise

Nous en concluons qu'il y a une diversité de situations relatives aux nombreux liens de délégation qui se trouvent dans les moyennes entreprises. La taille de ces entités constitue un élément déterminant dans le ciblage des niveaux hiérarchiques qui peuvent y être observés. Notons que l'étendue de supervision et la distance géographique sont dépendantes de la taille. Nous avons représenté ces éléments à travers un organigramme de moyenne entreprise qui peut comporter jusqu'à trois niveaux hiérarchiques.

2.1.2 Comparaison des pratiques de RH

Dans le cadre des entretiens menés, nous présentons ici notre démarche de comparaison des pratiques de RH. Avant de comparer ces pratiques de RH en fonction de leur degré

de légitimité, nous exposons tout d'abord l'environnement externe qui est lié à ces pratiques.

a. Environnement externe

Parmi les données des entretiens, l'environnement externe joue un rôle majeur dans les pratiques qui sont réservées aux ressources humaines (DiMaggio et Powel, 1983). Il est question de se référer aux pratiques qui se trouvent dans le marché du travail et d'en faire usage au sein de la moyenne entreprise.

- «*...X a décidé d'être bien placé sur le marché...Il y a une volonté mondiale de positionner X comme étant un bon employeur...*».

Les acteurs RH recourent à cet environnement pour accroître la légitimité institutionnelle de leurs pratiques aussi bien en interne qu'en externe. Cette légitimité semble par ailleurs agir différemment selon la pratique de RH qui est visée.

b. Pratique de RH

Nous montrons succinctement la démarche de comparaison de ces pratiques en se basant sur le cas de la légitimité. Les pratiques de RH sont gérées uniquement par le dirigeant dont les valeurs jouent un rôle prépondérant (Scott, 2008). Au fur et à mesure que la taille s'accroît, la légitimité semble s'orienter vers les pratiques de RH. Nous pouvons alors procéder à cette comparaison.

b.1. Pratique de recrutement

L'analyse des entretiens montre des difficultés de recrutement qui s'expliquent par une légitimité insuffisante de cette pratique par rapport au marché institutionnel.

- «*...X semble éprouver des difficultés pour trouver des informaticiens dans le marché du travail...*».

Les acteurs RH peuvent se tourner vers ce marché pour imiter les pratiques qui y existent.

b.2. Pratique de formation

En ce qui concerne la pratique de formation, les acteurs RH tendent à renforcer la légitimité interne à travers le recueil des attentes.

- «*...il existe un plan de formation, c'était un recueil de souhaits de formation...*».

L'identification des attentes peut être influencée par le niveau de formalisation de ces pratiques qui contribue à l'acceptation des actions des managers au sein de l'organisation.

b.3. Pratique de rémunération

Le recours au marché permet d'améliorer les pratiques de rémunération proposées par l'acteur RH. Contrairement aux autres pratiques de RH, la rémunération constitue un moyen d'attractivité des candidats potentiellement compétents au sein de la moyenne entreprise.

- «*...un bon employeur, ça se traduit aussi en rémunération...d'être toujours un peu au dessus de la médiane du marché...*».

Notre démarche de comparaison permet ainsi de mettre en évidence un rôle de légitimité qui est variable selon la pratique de RH qui est choisie.

Notre objectif de départ qui consiste à étudier, dans le cadre d'une approche managériale, les pratiques de RH des moyennes entreprises, peut être considéré comme atteint à travers la diversité qui caractérise notre échantillon. Celui-si comprend ainsi 27 entreprises de taille et de niveaux hiérarchiques différents.

Nous avons présenté le déroulement de la phase exploratoire qui est relative aux entretiens. Nous exposons maintenant la seconde étape qui est relative aux études de cas.

2.2 Etudes de cas

La délimitation de la taille a constitué une étape décisive dans le déroulement de notre démarche de collecte des données. Nous insistons sur l'idée que la taille n'étant qu'un critère de discrimination des contraintes organisationnelles et - qui sont plus précisément structurelles - institutionnelles.

Nous avons alors mené deux études de cas à des fins comparatives des données recueillies. En raison de la complexité du problème, la méthode des cas présente deux avantages. Premièrement, le recueil de données dans chacune des moyennes entreprises nous permet de situer les pratiques de RH dans leur contexte. Deuxièmement, la comparaison relative à la collecte des données constitue un moyen robuste pour fournir une compréhension des pratiques de RH dans les moyennes entreprises.

Notre démarche méthodologique relative aux études de cas consiste donc à exposer le contexte des pratiques de RH des moyennes entreprises. Nous explicitons ensuite les phases de déroulement de ces études de cas. Pour enfin présenter la comparaison inter-cas relative aux pratiques de RH.

2.2.1 Choix des contextes des pratiques de RH des moyennes entreprises

Nous nous sommes appuyés sur deux études de cas pour comprendre les pratiques de RH dans les moyennes entreprises. Nous présentons successivement les deux moyennes entreprises[15].

- Première étude de cas: Entreprise Chimitra[16]

Chimitra est une moyenne entreprise de 150 salariés, elle est spécialisée dans les explosifs et les forages. L'activité de l'entreprise est principalement orientée vers les projets aussi bien en France qu'à l'étranger. Pour cette raison les questions relatives aux ressources humaines sont d'une réelle importance comme l'illustre les propos du

15 Pour des raisons de confidentialité, nous ne communiquons pas les noms de ces deux moyennes entreprises.

16 Moyenne entreprise filiale d'un groupe qui compte 2000 salariés.

directeur général: «*...on a un projet d'installation au Niger, c'est une offre qui est arrivée sur laquelle on doit faire une étude préalable par les ressources internes…j'ai recruté pour le Maroc, le Sénégal, on envoie les gens sur place pour savoir s'ils sont capables de s'adapter…je me fais mon appréciation, en fonction de la façon dont le candidat répond structure sa réponse, réfléchit et pose des questions sur la situation sur laquelle il essaye de se projeter…*».

Dans cette moyenne entreprise, les pratiques de RH constituent un enjeu pour la réussite des activités. L'entreprise a évolué récemment vers la mise en place d'une fonction RH au sein de sa structure dans l'objectif d'envisager de nombreux changements comme l'illustre les propos de la responsable du personnel: «*...la fonction des RH très récente dans l'établissement depuis 2-3 ans, auparavant c'était une fonction purement administrative…c'est vrai, toute une gestion de l'entreprise à accompagner et à modifier. Il est récent d'un point de vue développement RH, développement formation, d'un point de vue compétences et recrutement, c'est comme même assez récent…*».

Nous avons mené notre étude de cas en 2008 à l'aide d'entretiens qui ont été réalisés avec la direction, la responsable du personnel et les acteurs- projets. Étant donné l'activité de Chimitra qui est centrée sur les projets, il était indispensable de s'intéresser aux pratiques de RH qui concernent l'équipe qui travaille sur le projet. En raison des aspects du projet qui sont liés aux délais, coûts et qualité, ce projet aurait pu être normalement l'occasion pour la direction de choisir des pratiques de RH qui correspondraient à ce type d'activité.

Cette étude de cas a pour objectif d'examiner les pratiques de RH de cette moyenne entreprise ; ceci nécessite de faire tout d'abord un diagnostic des aspects organisationnels de cette entité ; pour ensuite examiner les pratiques de RH dans le contexte managérial dans lequel elles se déploient.

- Deuxième étude de cas: Entreprise Peco[17]

Peco est une moyenne entreprise de 500 salariés, elle est leader européen de la

17 Entreprise certifiée ISO 9004 depuis 1998.

distribution d'emballage. Son activité s'est étendue dans de nombreux pays tels que la Belgique, les Pays-Bas, l'Allemagne et la Suisse. Les ressources humaines sont ancrées dans l'histoire et adhérent au '*business model*' de l'entreprise. Ces ressources font aussi l'objet d'un management plus approprié comme le laisse entendre le directeur des ressources humaines.

- «*…notre 'business model' dont l'origine des racines de notre groupe sont en France, ça veut dire notre équateur…c'est de prendre en charge véritablement la fonction RH…*».

La vision de la direction est d'orienter les pratiques de RH vers une prise de conscience des collaborateurs des objectifs de ces pratiques afin qu'elles soient mieux représentées dans leurs décisions. Les pratiques de RH dans cette moyenne entreprise mettent en évidence une nouvelle vision qui consiste à faire participer plusieurs membres dans la réalisation des objectifs. Autrement dit, il s'agit de renouer avec la performance comme l'illustrent les propos du directeur des ressources humaines: «*…une GRH performante est une GRH qui existe dans l'esprit des collaborateurs qui savent qu'elle est capable d'apporter sa pierre à l'édifice…la GRH performante est celle qui sait imposer peut-être une vision et qui sait imposer aux directeurs que cette vision soit une dimension de leur décision…* »

La direction insiste sur une gestion qui concrétise de façon performante les pratiques de RH. Pour réaliser ce défi, la direction compte sur l'implication des membres afin de répondre aux multiples attentes.

Cette moyenne entreprise compte 500 salariés et présente aussi des caractéristiques d'organisation qui lui sont propres. Cette étude a été entamée en 2008 avec la participation aux entretiens du directeur des ressources humaines, du directeur du développement international ainsi que d'autres managers. Nous nous sommes ainsi penchés plus précisément à connaître les pratiques de RH dans ce contexte managérial et organisationnel afin de mener nos investigations sur le terrain. L'étude de cas s'inscrit donc dans un cadre qui permet de faire le diagnostic des pratiques de RH à la lumière des spécificités qui sont dues au contexte.

Cette méthodologie relative aux études de cas incite le chercheur à acquérir un statut et un rôle afin de faire participer les acteurs au processus de la recherche (Wacheux, 1996). Il a aussi fallu négocier les contraintes relatives au temps dont disposait l'interviewé. Ainsi, avant le début de l'entretien, nous avons veillé à préciser notre statut en rappelant brièvement l'objectif du courrier postal ainsi que des e-mails qui ont été envoyés antérieurement.

Notre choix des contextes des pratiques de RH des moyennes entreprises n'est pas fortuit. Car l'objectif est de distinguer les spécificités déterminantes à chaque cas afin de pouvoir ensuite connaître leurs implications respectives au niveau des pratiques de RH. Les réponses des entretiens ont permis de mieux concevoir chaque besoin managérial ainsi que son contexte particulier.

Après avoir présenté le contexte général de notre intervention dans les deux entreprises, il convient alors de préciser les différentes phases qui ont caractérisé le déroulement de notre étude.

2.2.2 Déroulement des études de cas

Nous décrivons successivement les étapes du déroulement des études de cas. Durant la phase d'immersion dans le contexte des entreprises, nous avons mené des entretiens dans les deux entreprises. La validation des résultats a été obtenue à partir des résultats des entretiens.

a. Immersion du chercheur dans le contexte des entreprises étudiées

Il s'agit d'une phase de retour sur le terrain, elle correspond à une étape de familiarisation avec le contexte des entreprises. Rappelons que le statut du chercheur en tant qu'acteur social est parti prenant du projet de recherche.

Le tableau n°10 permet de représenter l'équipe-projet et la direction des ressources humaines ainsi que leurs rôles respectifs.

Fonction	Site	Définition
Équipe-projet	Projet	Il est la fonction principale de l'entreprise. Le projet porte sur activités de l'explosif industriel et de la démolition.
Direction	Direction des ressources humaines	La direction assure une fonction principale de gestion des ressources humaines dans l'entreprise.

Tableau 10: Sites étudiés et nature de leurs fonctions

Cette étape d'immersion s'est concrétisée à travers des entretiens qui ont été menés dans les deux moyennes entreprises. Deux sites différents ont caractérisé cette étape: une équipe-projet et une direction des ressources humaines.

Les entretiens ont été réalisés dans les périodes suivantes de l'année comme le montre le tableau n°11:

Site	Équipe-projet	Direction des ressources humaines
Période de déroulement des entretiens	octobre/janvier 2008	octobre/février 2008

Tableau 11: Période de déroulement des entretiens

b. Validation des résultats

Notons que la validation des résultats comprenait une présentation au sein de l'entreprise (Peco). Cette validation représente une plate-forme de communication sur laquelle nous avons échangé diverses suggestions[18].

Après avoir présenté le déroulement des études de cas, nous pouvons mener à présent notre comparaison-inter-cas.

18 Nous mentionnons ici que cette validation a pu se faire en janvier 2012 avec un autre DRH que celui que nous avons pu rencontrer en 2008

2.2.3 Caractéristiques des études de cas

Nous commençons par présenter succinctement les deux sites. A partir de ceci, nous déterminons les caractéristiques que nous avons considérées comme pertinentes durant la collecte des données pour ensuite établir les similitudes et les différences. Celles-ci sont relatives non seulement à la taille des entités étudiées mais aussi à la gestion de ces pratiques de RH dans un contexte déterminé.

2.2.3.1 Présentation des études de Cas

La première étude de cas porte principalement sur les pratiques de RH qui sont destinées aux acteurs projets. Alors que la seconde tient compte de ces pratiques dans un contexte de réorganisation de la structure RH.

a. Chimitra

L'analyse des entretiens met en évidence l'aspect familial de l'entreprise qui est toutefois prégnant au niveau de la structure. Celle-ci se caractérise essentiellement par des relations de proximité qui permettent de coordonner le travail entre les membres.

- «*…On est encore une structure gérée par une entreprise familiale…il y a des relations de proximité entre tout le monde…*».

Les pratiques de RH suscitent l'intérêt de la direction dans la mesure où l'entreprise est engagée dans de nombreux projets aussi bien en France qu'à l'étranger. A cet effet, la direction a fait de la gestion des projets un de ses axes de développement, et reconnaît que les ressources humaines sont indispensables à la réalisation du projet.

- «*… gestion des projets…il faut évidemment avoir des plannings, mais il faut aussi y mettre les ressources. Et faire avancer son projet non seulement avec un planning commercial et qu'on est incapable d'y mettre des ressources humaines, là c'est un peu difficile…*».

Le responsable des RH ne participe à aucune décision concernant les pratiques de RH

liées au projet. C'est la direction qui gère les questions de ressources humaines de l'équipe-projet. La direction apparaît réticente à impliquer le responsable du personnel dans cette gestion. Ce dernier bien que présent sur le site du projet n'entretient pas de relations avec l'équipe-projet

Les entretiens menés dans ce cas permettent de situer les pratiques de RH dans leur contexte. Celui-ci est relatif aux pratiques de RH de la direction qui sont destinées au projet et qui sont mises en œuvre indépendamment du responsable des RH.

L'analyse des données empiriques a permis d'apprécier deux éléments dans l'étude des pratiques de RH:

- Un rôle décisionnel pour la direction et une activité opérationnelle pour le responsable des RH.

Malgré une activité centrée sur les projets, les pratiques de RH relèvent uniquement de la hiérarchie qui n'accorde qu'un rôle opérationnel au responsable des RH.

b. Peco

Nous nous proposons dans cette deuxième étude de cas d'examiner le contexte de ces pratiques au sein de cette moyenne entreprise. Il s'agit notamment de l'arrivée du DRH, de la structuration du département RH et de l'autonomie qui est accordée aux membres de ce département.

b.1. Arrivée du DRH

L'accroissement de la taille montre l'arrivée d'un DRH dans la moyenne entreprise. Les pratiques de RH sont désormais mises en œuvre par un DRH qui participe au sein du comité de la direction de cette moyenne entreprise.

- «*…On n'a pas eu de DRH depuis un an environ. Mais auparavant, la RRH par exemple aidait au recrutement des directeurs…*».

- «*…depuis qu'on a été 250 salariés, on a eu d'abord une RRH pendant*

plusieurs années; et puis on a eu DRH depuis qu'on a été à partir de 500…»

L'arrivée du DRH dans la moyenne entreprise montre également une nouvelle vision des ressources humaines. Notons un dynamisme qui porte sur le conseil à l'organisation pour faire évoluer de façon qualitative les pratiques qui sont destinées aux salariés. Selon la DRH, il s'agit de repenser la vision RH, notamment dans une version « *tout azimut ressources humaines* ».

- «*…La vision RH…c'est du conseil à l'organisation…tout ce qui est conseil ça peut être de l'évolution d'un salarié au sein de l'entreprise, de réponse à des besoins en formation…On est tout «azimut ressources humaines»…*».

Notons que les comités de direction constituent l'occasion de réunions et de discussions sur les pratiques de RH qui font ainsi l'objet de nombreux rapports. Il s'agit alors de mener une réflexion ayant pour objectif de stimuler de nouvelles questions sur les ressources humaines de l'entreprise.

b.2. Structuration du département RH

La formalisation des pratiques de RH peut également être expliquée par une nouvelle organisation du département de RH, ce qui permet de renforcer le rôle du DRH. Les pratiques de RH qui se décentralisent témoignent également de liens de délégation qui se créent aussi bien entre la hiérarchie et le DRH, qu'entre le DRH, les RRH, leurs subordonnés et opérationnels.

- «*…la structure qui a été mise en place, c'est une structure où chacune des responsables des RH doit être responsable de nos directions. Le DRH c'est lui qui mène la politique RH du groupe, on a aussi des orientations et qu'on doit redescendre vers les différentes directions…*».

Notons que la structuration du département RH met également en évidence une délimitation des postes ainsi que l'activité des managers qui composent ce département.

b.3. Autonomie

L'arrivée du DRH met en évidence une division du travail ainsi que des responsabilités plus importantes des RRH, subordonnés et opérationnels au sein d'un département RH mieux structuré. La coordination formelle du travail semble encourager l'autonomie et la prise d'initiative.

- «*…l'autonomie des collaborateurs sur les sites, je les encourage à prendre davantage des initiatives…*»

Les pratiques de RH dans cette moyenne entreprise s'expliquent par le rôle actif qui est joué désormais par le DRH et qui tente notamment un management axé sur l'autonomie des acteurs au sein du département RH.

L'analyse de l'entretien de groupe permet de préciser que les pratiques de RH peuvent être mises en œuvre par d'autres acteurs autres que le DRH. Ces acteurs peuvent s'appuyer sur les demandes des managers pour le déroulement par exemple d'un recrutement.

- «*…je cherchais quelqu'un pour la République Tchèque pour nous aider en interne, ils ont été assez rapides…mais professionnellement on a peu d'échanges …*».

- «*…dans un premier temps, la RRH va lancer l'annonce d'après les critères que nous on lui aura fourni, je peux le dire, parce que c'est moi-même qui ai recruté X,…j'en avais parlé avec le directeur des ressources humaines…*».

Il apparaît alors que la décision de la présidence d'intégrer un DRH dans la moyenne entreprise vise à orienter le management vers de nouvelles pratiques qui soient susceptibles d'évoluer avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Ce deuxième site se caractérise par une arrivée du DRH, une nouvelle définition des tâches dans le département RH ainsi qu'une autonomie accordée aux acteurs. Les pratiques de RH sont alors débattues par le DRH au sein du comité de direction pour tracer les nouvelles orientations des ressources humaines dans la moyenne entreprise.

Nous représentons dans le tableau n°12 la synthèse des caractéristiques des deux études de cas.

Caractéristiques du contexte	Chimitra	Peco
Acteur RH	La direction	DRH
Structure de la moyenne entreprise	Structure familiale et centralisée	Arrivée du DRH qui fait partie du comité de direction Redéfinition de nouvelles tâches aux membres du département de RH Pratiques de RH décentralisées au sein du département RH Liens de délégation se créent dans le département RH
Pratiques de RH situées dans leur contexte	Les pratiques de RH de l'équipe-projet relèvent de la direction Réticence de la direction à impliquer l'acteur RH qui est présent sur le site du projet dans les questions relatives aux pratiques de RH Rôle opérationnel du responsable des RH	Les pratiques de RH sont discutées dans le comité de direction Les pratiques de RH sont mises en œuvre par les membres du département RH et ceux de l'entreprise Le DRH tente de nouvelles pratiques managériales Les pratiques de RH peuvent évoluer avec les objectifs stratégiques de l'entreprise

Tableau 12: Synthèse des caractéristiques des deux études de cas

2.2.3.2 Comparaison inter-cas

La comparaison inter-cas a pour objectif d'indiquer principalement les similitudes et les différences dans les deux contextes étudiés. Nous menons alors une comparaison au niveau de deux principaux aspects : procédures et délégation.

a. Procédures

Elles portent sur des règles qui formalisent l'exécution des pratiques de RH. Sur le site Peco, elles consistent à faire respecter les phases du déroulement et d'achèvement de la

formation par les employés qui s'engagent à suivre les procédures de la direction.

- «*…toute une batterie d'outils qui sont très importants dans le respect de règles qui sont elles aussi incontournables, et par une connaissance de la part des conseils d'administration des comités de direction qui elles aussi sont incontournables...*».

- «*…c'est très simple, vous voyez finalement ce sont des règles de base, je veux qu'ils s'engagent à la fin de leur formation en anglais de passer un examen reconnu TOEFFLE…*».

Les procédures portent sur les prévisions de recrutement ainsi que sur les moyens pour gérer les priorités. Elles sont écrites par la direction et transmises aux collaborateurs qui les utilisent pour accomplir des tâches précises.

- «*…on fait des prévisions de recrutement et puis on fait ensuite avec des échéances tout au long de l'année avec des priorités plus ou moins grandes. Et après on lance nous-même après avoir défini les descriptifs des missions…*».

Par comparaison au site Chimitra, les procédures sont informelles et mal définies ce qui rend difficile l'activité du responsable des RH et l'évaluation effective des résultats. Cet acteur RH décide alors de débuter un programme concernant les entretiens annuels et les évaluations des compétences.

- «*…mal définies, elles seront améliorées avec la mise en place des entretiens annuels et des évaluations des compétences…*».

La mise en place de procédures a nécessité dans ce cas la participation des membres des différents services afin d'établir des directives standardisées. Elle a été notamment envisagée sous forme d'une GPEC afin de connaître les besoins futurs en formation et en recrutement.

- « *…j'ai retravaillé l'échelle 3…j'ai travaillé aussi avec le chef de production, on a travaillé sur les prospectives au niveau des évolutions quantitatives et*

qualitatives de son service. On a déjà commencé plus ou moins, on a commencé ne serait-ce que de recueillir les besoins de formation. De la même manière quand on recrute du personnel, le recrutement est déjà orienté compétences et dans le cadre de la GPEC …».

Cette comparaison met en évidence des différences importantes dans les procédures relatives aux pratiques de RH. Dans le site de Peco les procédures sont plus formalisées que dans le site Chimitra. Les procédures sont alors standardisées et écrites ; elles permettent notamment de mieux gérer les priorités au niveau du premier site ; contrairement à ceci, les procédures qui ne sont qu'en cours de formalisation ne permettent pas encore de concrétiser la démarche à suivre. Notons alors que l'organisation qui est générée par les procédures formelles est appréciée au niveau du travail des acteurs dans les deux sites.

a. Délégation

La délégation des pratiques de RH dans le site Chimitra se distingue par le rôle limité qui est accordé au responsable des RH. Le manque de procédures formelles dans les pratiques de RH peut s'expliquer par la gestion de l'équipe-projet qui est confiée au chef d'établissement et non au responsable des RH.

- «*… je pense que c'est un tort de ne pas participer au recrutement ou à la formation. Cela reste la prérogative du chef d'établissement…*».

- «*…C'est un sujet tabou, si à la limite les gens n'avaient pas de compétences ou de connaissances…tout est très très éclaté, très divisé…*».

Le site de Peco se distingue du site précédent par la collaboration de plusieurs membres du service RH dans la mise en oeuvre des procédures standardisées de coordination du travail. Les liens de délégation facilitent des échanges entre le DRH et le groupe de travail. Les pratiques, qui portent sur la définition des postes, le recrutement ou encore le transfert des postes, sont alors le résultat d'efforts collectifs de l'ensemble des parties concernées.

- «*…mon rôle est très transversal, avec la DRH j'ai un rôle, je travaille en collaboration…on va travailler ensemble sur les définitions de postes, s'il y'a des recrutements à faire, ou sur des changements à faire aussi éventuellement d'affectation…on va travailler aussi à ce niveau-là. on va échanger l'info, on va travailler en étroite synergie...*»

La comparaison inter-cas montre que, dans le premier cas, les pratiques de RH ne sont pas déléguées au responsable des RH. Ce dernier ne joue aucun rôle direct pour gérer les ressources humaines présentes dans le projet. En revanche, la délégation par le DRH des pratiques de RH favorise, dans le deuxième cas, un travail collectif où plusieurs membres y participent pour proposer des solutions. Dans les deux cas, notons l'intérêt accordé en particulier aux pratiques de RH notamment à travers la mise en place dans le premier site des procédures formelles ainsi que la participation collective dans le deuxième site.

Variables de comparaison	Chimitra	Peco
Procédures	Les pratiques de RH emploient des procédures mal définies Début de formalisation	Procédures et règles pour l'exécution des pratiques de RH plus formalisée Procédures écrites Pratiques de RH employant plus de procédures formelles
Délégation	Rôle limité du responsable du personnel	Les liens de délégation facilitent les échanges entre le DRH et membres du département RH et de l'entreprise
Contexte des pratiques de RH	Le responsable des RH ne gère pas les pratiques de RH destinées à l'équipe-projet Rôle opérationnel du responsable des RH	Les pratiques de RH sont mises en œuvre par un travail collectif et participatif

Tableau 13: Synthèse de la comparaison inter-cas

2.3 Démarche de la collecte des données

Cette partie concerne la phase d'opérationnalisation du recueil des données. Nous présentons la démarche suivie dans la conduite des entretiens avant d'exposer notre procédure de triangulation.

2.3.1 Entretiens semi-directifs centrés

Les entretiens ont été réalisés suivant la démarche des entretiens semi-directifs centrés. Par opposition aux entretiens guidés, ces entretiens se définissent, selon Romelaer (2006), par l'importance des « relances » et « reformulations » qui accompagnent les thèmes du guide d'entretien. Durant l'entretien, le chercheur laisse s'exprimer librement le répondant qui peut être improvisé par des « phrases de relance » qui ne figurent pas dans le guide d'entretien. Nous avons mené cette démarche conformément aux recommandations de Romelaer (2006).

Pour pouvoir réaliser un entretien, Mucchielli (1991) recommande au chercheur de se faire accepter, de façon à oublier et à neutraliser sa présence durant l'entretien. Nous avons veillé à faire accepter auprès de l'interviewé l'intérêt de notre thème de recherche. Nous avons aussi procédé avant le début de l'entretien par une demande d'autorisation d'enregistrer. Nous n'avons pris aucune note également afin de focaliser et de pouvoir mieux réagir durant les entretiens.

La durée de ces entretiens est d'une heure à deux heures. Ils ont été systématiquement enregistrés et retranscrits ce qui a permis de confronter les différents récits (Dameron, 2000).

Cette phase de collecte de données constitue également une étape de validation. Dès les premiers entretiens, nous avons identifié les données manquantes pour ensuite les incorporer dans le guide d'entretien. Ces données ont entraîné quelques améliorations qui vont dans le sens d'une cohérence inter-entretiens (Mucchielli, 1991 ; Romelaer, 2006).

Du côté de l'interviewé, l'entretien peut être considéré comme une situation interpersonnelle qui lui permet d'exprimer des angoisses et des désaccords profonds; nous avons alors veillé à ne pas divulguer à l'extérieur les informations sensibles qui nous ont été communiquées (Romelaer, 2006).

Cette phase exploratoire a été complétée par un journal de recherche qui permet de reconstruire les événements et leur chronologie (Wacheux, 1996). Une fois l'entretien réalisé, on note les principales informations ainsi que les interrogations qui ont retenu notre curiosité par rapport aux concepts théoriques. Ce journal a facilité la rédaction des fiches de synthèses auxquelles on a pu y avoir recours pendant l'analyse des entretiens.

Les entretiens semi-directifs centrés permettent d'obtenir de nombreuses données de qualité qui peuvent être transmises aux questions théoriques ; malgré ceci il est utile de pouvoir trianguler ces données par le recours à d'autres sources.

2.3.2 Validité des données de la recherche

Dans le cadre de cette démarche, la validité des données est une étape de saturation ainsi que de triangulation. Mucchielli (1991) note qu'il s'agit d'une démarche qui renforce la complétude et la cohérence.

La validité interne des données peut être assurée par la saturation lorsque « les données que l'on recueille ne sont plus nouvelles » (Mucchielli, 1991, p. 114). La saturation favorise alors une représentativité de même valeur que celle qui est attribuée à la démarche quantitative. Elle consiste également en un processus itératif de recueil des données, d'analyse et de vérification qui peut être également d'ordre conceptuel.

La triangulation correspond à une « procédure de vérification du recueil des données » (Wacheux, 1996, p.225). Selon Dameron (2000), la triangulation des données permet de « s'approcher de la saturation du terrain ». Elle représente aussi une source de validité des données empiriques par le recours à plusieurs méthodes et/ou de techniques à l'intérieur de la même méthode (Boukef, 2005).

Pour satisfaire au critère de complétude, notre méthode de triangulation des données a fait l'objet d'abord d'entretiens semi-directifs centrés, suivie ensuite de la méthode des cas contextualisés et enfin d'accès aux documents internes sous une forme complémentaire (Gombault, 2006). Par ailleurs, la cohérence se réfère à la présentation de cette recherche auprès des experts en entreprise. Les méthodes de triangulation qui ont été retenues dans le cadre de notre recherche sont alors de sources multiples, et ont rempli également les deux critères de complétude et de cohérence. Cette démarche a pour résultat de renforcer la validité interne de notre recherche.

Cette partie s'est consacrée à la démarche de recueil des données, nous nous intéressons dans l'étape suivante à l'analyse et la fiabilité des données.

3 Analyse et fiabilité des données

La démarche qualitative « présente en elle la construction des outils d'analyse » (Wacheux 1996, p. 227) qui sont issus du terrain empirique. Nous nous référons aux recommandations de Miles et Huberman (2003) pour finaliser cette étape d'analyse des données. Dans le cadre de cette démarche, nous commençons par préciser notre procédure d'analyse des données pour identifier ensuite les thèmes que nous avons construits dans le cadre d'un dictionnaire de thèmes. Nous présentons enfin, à titre comparatif, les contradictions et les contrastes qui sont issues de notre démarche d'analyse des données.

3.1 Démarche d'analyse des données: analyse de contenu

Dans le cadre de notre démarche méthodologique, l'analyse permet de comparer des variables internes, de rapprocher ou encore de différencier les explications et de faire émerger des variables qui peuvent s'exprimer par un concept applicable à de nombreuses situations.

Nous tentons de représenter dans le tableau n° 14 notre procédure d'analyse des données (Miles et Huberman, 2003).

Procédure d'analyse des données	*Analyse du contenu*
Entretiens	40 entretiens ont été enregistrés intégralement.
Retranscription	Tous les entretiens ont été retranscrits.
Fiche de synthèse	Chaque entretien a fait l'objet d'une fiche de synthèse et reprend quelques conclusions et remarques principales. D'autres informations figurant en en-tête de la fiche comportent la taille et le nom de l'entreprise, la date, la fonction du manager… Nous situons ainsi notre fiche dans son contexte.
Codage	Les entretiens retranscrits ont fait l'objet de codage. Le codage découle de l'analyse des données (Miles et Huberman, 2003). Il consiste à découper le contenu du discours ou d'un texte en unités d'analyse (Allard-Poesi et al., 1999) ; et chaque recoupement d'unités d'analyse peut être rassemblé dans une catégorie. Miles et Huberman (2003) citent que : « les codes sont des étiquettes qui désignent des unités de signification » (p.112). Le codage permet d'attribuer des unités de signification à des catégories de données. Il a été réalisé avec le logiciel Nvivo pour extraire de façon plus rapide les codes du matériau brut. La fiabilité interne du codage a été vérifié par une stabilité relative aux données, et les résultats du codage apparaissent les mêmes tout au long du processus de ce travail.

Tableau 14: Procédure d'analyse du contenu

Après avoir précisé notre procédure d'analyse des données, nous exposons maintenant le dictionnaire des thèmes.

3.2 Construction du dictionnaire des thèmes

Pendant notre accès au terrain, le dictionnaire des thèmes a été construit au fur et à mesure dès nos premiers entretiens. Il a été élaboré par itération entre l'analyse des données empiriques et les analyses théoriques. La présence sur le terrain a fait évoluer nos données que nous avons décrits avec d'autres codes. Le dictionnaire des thèmes a été amélioré au fur et à mesure de l'avancement de notre travail de terrain et de l'analyse

de la littérature. La gestion des codes a été facilitée par l'utilisation du logiciel Nvivo.

Malgré la diversité et les contradictions qui sont relatives à nos données, nous avons organisé les codes de façon cohérente afin de les représenter dans un dictionnaire des thèmes. Ce dernier doit être structuré de manière à refléter les questions de recherche (Miles et Huberman, 2003).

Étant donné notre objet de recherche sur l'étude des pratiques de RH dans les moyennes entreprise, nos questions de recherche peuvent s'énoncer comme suit :

- Comment peut-on appréhender les pratiques de RH dans les moyennes entreprises ?

- Compte tenu des caractéristiques des moyennes entreprises, quels sont les effets de la nature de la délégation sur les pratiques de RH ?

- Quelles sont les pratiques de RH des différentes moyennes entreprises ?

- Quel design des pratiques de RH dans les moyennes entreprises ?

Nous allons présenter ces questions dans le cadre des codes retenus.

a. Caractéristiques des moyennes entreprises et nature de la délégation

Notre point de départ de cette recherche était de bien maîtriser les caractéristiques des entités auxquelles nous nous intéressons. Nos codes portent alors sur deux thèmes fondamentaux de notre recherche : la structure et la délégation (Mahé de Boislandelle, 1998 ; Pichault et Nizet, 2000).

1.a. Structure

En fonction du critère de la taille, nous avons recensé l'intérêt de distinguer la nature de la structure (centralisée ou décentralisée) qui existe dans la moyenne entreprise. Nous avons alors représenté différemment chaque structure par les codes correspondants. Malgré les difficultés auxquelles nous avons été confrontés, d'autres codes ont pu être

repérés par un effort de comparaison. Nous avons alors construit un autre cas pour y intégrer de nouveaux codes et pour y analyser la structure qui est représentée principalement par un acteur central.

2.b. Nature de la délégation

Nous avons tenu à représenter chaque situation précédente par des codes cohérents. Nous avons mené des comparaisons de ces structures à travers la nature des liens de délégation qui sont relatifs à l'activité managériale des pratiques de RH (Hales et Tamangabi, 1996). Nous considérons que les acteurs RH de part leur position hiérarchique peuvent nous expliquer leur capacité d'action à partir des rôles qu'ils détiennent dans le cadre de cette délégation. Nous nous intéressons ici au dirigeant, responsable du personnel et directeur des ressources humaines.

3.c. Pratiques de RH des moyennes entreprises

La théorie thématique concerne le choix de pratiques de RH telle que le recrutement, la formation et la rémunération. A partir d'une revue de la littérature, nous avons analysé ces pratiques de RH mais sans pouvoir mener une intra-analyse. A ce niveau, ces difficultés ont été limitées par l'analyse des verbatims pour trouver les codes correspondants. A la lumière des spécificités des moyennes entreprises, les pratiques de RH montrent des disparités dans les difficultés relatives à l'institutionnalisation. En outre, les codes relatifs aux problèmes de compétences et d'attribution des rémunérations individuelles découlent de l'analyse des données qui sont relatives aux pratiques de RH.

C'est dans le cadre d'une démarche comparative que nous avons pu mettre en évidence les pratiques de RH des moyennes entreprises.

c. Design des pratiques de RH des moyennes entreprises

Dans le cadre de ce travail, l'émergence des pratiques de RH des moyennes entreprises a pu être mise en évidence dans le cadre de notre approche managériale. La nature de délégation et la complexité relationnelle sous-jacente ont permis de repérer la

conception de ces pratiques par les acteurs RH qui existent dans les moyennes entreprises. Devant des données conflictuelles provenant des pratiques de RH contextualisées, il ne nous a pas été possible d'interpréter les verbatims sans les comparer. Des codes transversaux ont pu ainsi être déterminés pour renforcer de l'analyse des données.

Cette démarche itérative a été menée par des allers-retours entre les données empiriques et la revue de la littérature afin de nous assurer de la saturation des codes.

Structure du dictionnaire des thèmes

1. Caractéristiques organisationnelles de la moyenne entreprise
1.1. Nature de la structure
1.2. Degré de structuration du département RH
1.3. Formalisation des procédures
2. Contraintes organisationnelles liées à la nature de la délégation
2.1. Dirigeant
2.2. Hiérarchie
2.3. Managers
2.4. Opérationnels
3. Pratiques de RH de la moyenne entreprise
3.1. Pratique de Recrutement
3.2. Pratique de formation
3.3. Pratique de rémunération
4. Design des pratiques de RH de la moyenne entreprise
4.1. Réactivité
4.2. Innovation

3.3 Traitement des données issues de l'analyse de contenu

Tout au long du travail de traitement de données, nous avons tenu compte de notre contrainte permanente qui est relative à la taille. Après avoir analysé les entretiens, nous avons mené une analyse des deux études de cas. Les résultats des entretiens avaient pour objectif de mettre la lumière d'une part sur les caractéristiques de la moyenne entreprise, et d'autre part sur les pratiques de RH à proprement parlé une fois que ces caractéristiques étaient connues. Ces résultats ont été alors approfondis de manière

itérative au niveau de l'analyse des deux études de cas par une analyse comparative.

3.3.1 Traitement des données issues des entretiens

L'analyse de contenu est une phase itérative d'interprétation et d'explication des codes (Wacheux, 1996). Cette démarche se réfère à une sélectivité des données retranscrites pour la recherche du sens.

Rappelons que chaque donnée empirique qui est codée est également reliée à un thème. Par rapport à nos questions de recherche, les codes peuvent se situer à plusieurs niveaux d'analyse (Miles et Huberman, 2003), nous avons tenu ainsi à déterminer des codes contextualisés en fonction des moyennes entreprises étudiées. Cette démarche a respecté aussi bien les « critères de codification qui doivent être homogènes, exhaustifs et exclusifs » (Wacheux, 1996, p. 238) que nos objectifs de comparaison des pratiques de RH entre les moyennes entreprises.

Les contradictions ont été nombreuses, nous avons tenté toutefois lors de l'analyse des données de repérer des récurrences et des pourquoi (Miles et Huberman, 2003) entre les codes. Ce repérage nous a permis d'établir des liens et des relations sur le phénomène étudié.

Lors de cette phase de codage, le recours au logiciel Nvivo a été utile puisqu'il rend possible un accès rapide aux verbatims. Même si ce traitement de données est opératoire, la démarche qualitative associe l'outil à la recherche du sens sans réduire la formalisation dans les analyses (Wacheux, 1996, p. 239).

3.3.2 Traitement des données issues des deux études de cas

Pour des exigences contextuelles, l'analyse des données a été faite au niveau des deux cas. Nous avons procédé par une analyse intra-cas dans chaque cas, pour mener ensuite à des fins comparatives une analyse inter-cas.

3.3.2.1 Analyse intra-cas

L'analyse intra-cas permet d'enrichir les variables qui sont issues des similitudes et contrastes. Une matrice de la dynamique du site a été construite pour élaborer une analyse des données (Miles et Huberman, 2003). Dans les deux sites, nous avons construit une matrice d'analyse selon les caractéristiques de chaque cas. L'analyse intra-cas permet de représenter les variables issues du traitement des données.

3.3.2.2 Analyse inter-cas

Après avoir précisé les caractéristiques de chaque site, l'analyse inter-cas constitue un moyen de comparaison entre les sites. Par le biais d'une matrice, nous avons présenté les similitudes et les différences. Cette analyse multiple doit pouvoir aboutir à une dernière réplication (Yin, 2003).

Cette étape a été finalisée par des analyses et des interprétations des différences observées. Les résultats obtenus ont été systématiquement comparés à ceux déjà établis dans les résultats empiriques antérieurs. Nos résultats ont été formulés par itérations successives entre la théorie et nos données empiriques.

Conclusion du chapitre

Ce troisième chapitre a été consacré à notre démarche et méthodologie de recherche. Nous en rappelons ici les principales étapes.

La production des connaissances nécessite l'appartenance à une posture épistémologique. Nous avons adopté une position épistémologique qui est celle de la perspective interprétativiste afin de comprendre et expliquer notre objet de recherche. Cette perspective se réfère à trois critères. Tout d'abord, dans le cadre du projet de recherche, nous admettons que le chercheur ne peut pas accéder à la réalité, il cherche tout simplement à en fournir une représentation. La relation sujet-objet de recherche explique ensuite l'intervention du chercheur, qui, en étant impliqué dans le contexte de son objet de recherche, recourt à la construction du sens pour comprendre son objet. Enfin, les critères de validité de la connaissance sont intimement liés à une compréhension en contexte et en situation.

Les choix méthodologiques qui découlent de cette posture épistémologique correspondent à une démarche exploratoire menée à partir des entretiens et une méthode des cas. Face à la complexité du phénomène à étudier, la démarche comparative de la méthode des cas est utile puisqu'elle permet de tenir compte de notre contrainte qui est liée à la taille pour observer de multiples similitudes et différences. Nous avons eu aussi recourt à d'autres sources de collecte de données comme la participation à une réunion et l'accès aux documents internes.

Nous avons exposé dans une dernière étape notre traitement et analyse des données. A partir d'un codage thématique de l'ensemble des entretiens, nous avons réalisé un dictionnaire des thèmes et présenté notre démarche de condensation des données. La fiabilité interne du codage a été vérifiée par une stabilité de ces données tout au long du processus de cette étape.

Conclusion de la première partie

Les pratiques de RH dans les moyennes entreprises peuvent être appréciées différemment en fonction de la nature des structures. Les pratiques de RH suscitent de nombreux problèmes qui sont associés non seulement à des variables organisationnelles (Hales et Tamangabi, 1996), mais aussi institutionnelles (Suchman, 1995). La taille semble aussi favoriser la complexité des liens de délégation et les réticences d'implication des niveaux intermédiaires dans la gestion des pratiques de RH.

Nous nous sommes ensuite interrogés sur une possible approche intégratrice dans l'objectif de tenir compte non seulement des contraintes en termes de légitimité et d'organisation mais surtout des résultats des actions des managers. Dans ce cadre, nous avons tenté de comprendre les pratiques de RH sur la base des situations difficiles que rencontrent les acteurs. La perspective constructiviste a permis à cet effet d'expliquer que les acteurs RH donnent du sens afin d'interpréter ces situations et se réfèrent surtout à leurs connaissances et expériences.

Nous nous sommes intéressés à la pratique de recrutement, de formation et de rémunération pour étudier les pratiques de RH dans les moyennes entreprises. Ce choix est justifié par notre souci de comparer les modes de gestion de ces pratiques compte tenu de l'évolution des problèmes organisationnels et institutionnels au sein des moyennes entreprises.

Par ailleurs, les pratiques de RH peuvent être appréhendées en tant que construits sociaux et posent à cet effet la question du rôle des contraintes socio-institutionnelles. Dans ces conditions, l'émergence de ces pratiques provient non seulement du dirigeant, mais aussi de l'influence de la complexité relationnelle -interne et externe- qui s'accroît avec le déclin de la hiérarchie. La démarche entrepreneuriale semble à cet effet se réconcilier progressivement avec les niveaux intermédiaires et inférieurs de la moyenne entreprise. Les pratiques de RH font ainsi l'objet de possibles divergences qui accentuent

souvent les comportements politiques au sein des moyennes entreprises.

Dans le prolongement de ces recherches, nous nous proposons dans le cadre de cette thèse de comprendre les pratiques de RH dans les moyennes entreprises à travers le recueil de données empiriques à l'aide d'un échantillon constitué exclusivement d'acteurs RH et de managers. Nous avons alors mené 27 entretiens et 13 autres entretiens à travers deux études de cas. Les études de cas se distinguant par la taille permettent de fournir essentiellement des données contextualisées sur les pratiques de RH dans les moyennes entreprises. La phase exploratoire des entretiens permet de mettre en évidence les différentes structures ainsi que les liens de délégation de la moyenne entreprise. Ensuite, dans une démarche comparative, nous tenons à approfondir ces résultats par les contextes des deux études de cas.

Deuxième partie: Résultats et mise en perspective

Introduction de la deuxième partie

Dans la moyenne entreprise, les pratiques de RH font l'objet d'un phénomène d'organisation et d'institutionnalisation qui est plus apparent avec l'évolution de la taille de ces entités. L'étude de ces pratiques montrent alors une diversité de situations qui traduit les contraintes de la délégation. Celles-ci ont des effets au niveau des pratiques managériales des ressources humaines.

La problématique des pratiques de RH des moyennes entreprises pose des interrogations sur l'approche managériale qui peut être adoptée (Balkin et Gomez-Mejia, 1987; Bartram et al.., 1995; Osterman, 1995). Par ailleurs, un mode de gestion homogène de ces pratiques constitue une démarche qui peut être facilement remise en cause du fait qu'elle ne peut pas représenter la diversité des données empiriques.

Nous avons abordé dans la partie précédente, la littérature académique qui a permis de conceptualiser les pratiques de RH dans la moyenne entreprise. Nous avons également exposé notre positionnement épistémologique dans le cadre d'une démarche de recueil et d'analyse des données.

Dans le cadre de cette deuxième partie nous allons analyser et discuter les résultats de notre recherche. Nous analysons dans **le chapitre 4** les caractéristiques des moyennes entreprises à travers une série d'entretiens; et menons ensuite une comparaison inter-cas pour comprendre les données contextualisées des pratiques de RH pour en déduire les similitudes et dissemblances des deux moyennes entreprises. Nous mettons en évidence **dans le chapitre 5** les résultats de la comparaison des pratiques de RH- recrutement, formation et rémunération- en analysant les entretiens afin de comprendre le degré de praticité de chacun des acteurs RH. Enfin **le chapitre 6** commence par une analyse comparative des études de cas; celle-ci a pour objectif de comprendre les pratiques de RH des contextes d'action qui sont liés au projet et à l'arrivée du DRH. Cette étape contribue à établir le design des pratiques de RH qui se trouvent dans les moyennes entreprises.

Le tableau n°15 présente les trois chapitres suivants et reprend utilement les questions de recherches qui sont liées notre problématique de départ.

Questions de recherche	***Chapitre correspondant***	*Objectifs du chapitre/résultats des entretiens*
Compte tenu des caractéristiques propres aux moyennes entreprises, quels sont les effets de la délégation sur les pratiques de RH?	**Chapitre 4**	Déterminer ces caractéristiques en termes de structure, de multiplicité d'acteurs RH et de contraintes de décision. Analyser les données contextualisées au niveau des deux études de cas pour comprendre la nature de délégation qui est liée aux pratiques de RH. Mettre en évidence les similitudes et les dissemblances à travers une comparaison inter-cas des effets de délégation des pratiques de RH dans les moyennes entreprises.
Quelle approche managériale pour étudier les pratiques de RH des moyennes entreprises?	**Chapitre 5**	Analyser et comparer les pratiques de recrutement, de formation et de rémunération en fonction de la gestion de l'attractivité, des compétences et d'équité. Comprendre le degré de formalisation et d'institutionnalisation de ces pratiques avec l'évolution de la taille. Nous mettons en évidence les résultats de la comparaison de ces pratiques en analysant le degré de praticité de chacun des acteurs RH.
Quel design des pratiques de RH des moyennes entreprises?	**Chapitre 6**	Analyser des contextes relatifs aux études de cas qui sont liés au projet et à l'arrivée du DRH. Mettre en évidence le design des pratiques de RH ainsi qu'une genèse d'évolution de ces pratiques au sein des moyennes entreprises.

Tableau 15: Objectifs des chapitres et résultats des entretiens

PREMIERE PARTIE

Cadre théorique et méthodologie de la recherche

Chapitre I **Pratiques de ressources humaines et moyenne entreprise**

Chapitre II **Pratiques de ressources humaines des moyennes entreprises**

Chapitre III **Démarche et méthodologie de la recherche**

DEUXIEME PARTIE

Résultats et mise en perspective

Chapitre IV Pratiques de ressources humaines et caractéristiques des moyennes entreprises

Chapitre V **Approche managériale des pratiques de ressources humaines dans les moyennes entreprises**

Chapitre VI **Design des pratiques de ressources humaines des moyennes entreprises**

Conclusion générale

Bibliographie

Chapitre IV Pratiques de ressources humaines et caractéristiques des moyennes entreprises

Les pratiques de RH telles qu'elles sont étudiées dans les moyennes entreprises posent la question des caractéristiques de ces organisations. L'objectif de ce chapitre est de déterminer ces caractéristiques ainsi que leurs effets sur les pratiques de RH. Nous analysons d'abord, à partir des entretiens, les caractéristiques structurelles des moyennes entreprises. Au niveau des études de cas, nous examinons par le biais d'une analyse comparative les pratiques de RH tout en prenant en compte non seulement les effets en termes de structure mais aussi de la nature des liens de délégation. Nous menons enfin une analyse et interprétations de nos résultats

1 Caractéristiques structurelles des moyennes entreprises

A partir des entretiens menés, nous allons tenter de discuter des caractéristiques et des évolutions structurelles des moyennes entreprises. Nous allons à cet effet examiner ces caractéristiques à travers la prééminence du dirigeant, la structuration primaire du département RH ainsi que l'apparition d'une direction des ressources humaines. Nous analysons successivement ces trois éléments.

1.1 Structuration progressive et formalisation des pratiques de RH

L'analyse des entretiens montre tout d'abord une différenciation structurelle dans les moyennes entreprises. La taille a un impact sur la structure. Les pratiques de RH peuvent alors varier selon la nature de la structure (Nizet et Pichault, 2000 ; Messeghem et Pierson, 2003).

Notons que ces structures sont de trois types : simple, bureaucratique ou adhocratique (Mintzberg, 1982). Cette situation n'est pas sans incidence sur l'organisation et la structuration éventuelle d'un département RH. L'étude des pratiques de RH montrent une multiplicité d'acteurs RH qui sont le dirigeant, le responsable du personnel, le responsable des ressources humaines et le directeur des ressources humaines. Ce résultat a émergé des entretiens menés.

1.1.1 Prééminence du dirigeant

Les pratiques de RH sont réalisées uniquement par le dirigeant. Cette prééminence est justifiée aussi par une centralisation et un contrôle de ces pratiques au sein d'une organisation qui a une structure simple. Rappelons ici que les moyennes entreprises ont une taille qui est de 50-100 employés.

a. Contrôle

La perception du dirigeant et ses traits personnels justifient des pratiques de RH fortement centralisées. Le contrôle de ces pratiques concerne les décisions ainsi que les tâches opérationnelles qui constituent une part importante dans son agenda au quotidien. Le dirigeant contrôle également l'information concernant les pratiques de RH.

D'ailleurs, lorsque ces pratiques sont externalisées cela signifie une incapacité de contrôle qui s'explique essentiellement par un manque de maîtrise technique. La présence sur le terrain permet au dirigeant d'être personnellement au courant des problèmes de ressources humaines.

b. Dirigeant

A travers l'analyse des entretiens, nous avons pu identifier que, sur le plan normatif, les pratiques de RH sont le résultat d'un attachement aux valeurs propres du dirigeant. Les expériences du dirigeant au niveau de ces pratiques peuvent être considérées comme minimales en raison de l'étroitesse de la taille de l'organisation et du mode de gestion arbitraire de ces pratiques.

En plus du contrôle, les pratiques de RH ne sont pas traitées dans le cadre d'un environnement externe. Le dirigeant ne recourt pas à l'évolution du marché pour concevoir ses pratiques de RH.

c. Liens d'ordre psychologiques

Les pratiques de RH sont façonnées par un lien affectif du dirigeant à son organisation. Ceci peut être notamment justifié par le mode de gestion des pratiques de RH ainsi que par la nature des relations qui sont limitées à l'entourage professionnel du dirigeant. Ces liens ne favorisent pas la séparation entre la propriété de l'entreprise et l'activité des pratiques de RH.

d. Procédures informelles

Les pratiques de RH sont limitées à un usage minimal de procédures formelles. Une des caractéristiques de la structure simple est le mode de coordination qui se fait en particulier grâce à la proximité relationnelle. Celle-ci permet une supervision directe par le dirigeant sur l'ensemble de son activité (Mintzberg, 1982).

A partir de l'analyse de ces moyennes entreprises (50-100), il apparaît alors qu'un degré important d'informalité concerne les pratiques de RH. Les relations de proximité représentent le principal moyen de coordination, ce qui réduit ou encore remplace en quelque sorte le recours à des pratiques formalisées. Les pratiques de RH ne se basent en aucun cas sur des normes institutionnelles du marché de travail.

Nous illustrons dans le tableau n° 16 la prééminence du dirigeant.

Codes		Références	Illustrations
contrôle	Perception	Hambrick et Masson (1982)	«*…une seule ligne, c'est pyramidal; mais il y a quelqu'un qui commande tout, c'est moi…*».
	Surcharge en tâches opérationnelles	Minzberg (1982)	«*…je suis le chef de l'entreprise je fais tout…je m'occupe de tout courrier…Je dirai même, il y'a une certaine centralisation des tâches…*».
	Terrain	Ouchi (1977)	«*...tous les matins je vais jusqu'au fond de l'usine...*».
Valeurs		Suchman (1995) Hambrick et Brandom (1988)	«*…je suis le président du conseil d'administration et directeur général, ce sont des titres qui sont extraordinairement ronflants dans une entreprise comme la nôtre…*».
Liens d'ordre psychologique		Van Dick (2001)	«*…la liaison affective* est *une forme de management, ça a ses avantages…».*
Procédures informelle		Peters (1978)	«*…on pense qu'il n'y a pas besoin de formaliser…*».
Proximité relationnelle		Hambrick et Brandom (1988)	«*…on n'est absolument pas enfermé dans une organisation rigide…*».

Tableau 16: Extrait du dictionnaire des thèmes illustré relatif à la prééminence du dirigeant

Cette prééminence du dirigeant montre en particulier des pratiques de RH qui sont arbitraires (Pichault et Nizet, 2000). Elles sont particulièrement l'expression d'une vision réductionniste de l'intérêt qui peut être réservé aux besoins et attentes des ressources humaines. Le manque de formalisme et une légitimité centrée sur les valeurs du dirigeant expliquent ce résultat.

1.1.2 Structuration primaire du service du personnel

Elle est repérée dans nos entretiens à travers trois éléments. Il s'agit du service du personnel où on peut observer une répartition de la fonction RH et un début de formalisation. Nous présentons successivement ces trois aspects relatifs à cette structuration. Notons que, dans ce cas, la taille des moyennes entreprises est ici de 101-200 employés.

a. Service du personnel

Ce service tend à structurer son organisation dans le cadre d'une unité qui commencer à se spécialiser progressivement. Il s'agit d'un service opérationnel. Certaines pratiques de RH peuvent être aussi externalisées et par conséquent elles ne sont gérées que de façon partielle au sein de la moyenne entreprise. Rappelons que ce département peut être représenté par une multiplicité d'acteurs RH. Cela signifie une définition de la notion des ressources humaines qui n'est pas stable au sein de ces entités; elle est de ce fait soumise à la vision du dirigeant ou de la hiérarchie qui imposent leur propre politique de management des ressources humaines.

Codes	Références	Illustrations
Service opérationnel	Blankenship et Miles (1968) Child (1972) Klass et al. (2002)	«*…ils ont créé le poste RH, parce qu'avant il n'y' avait pas de poste RH, les fonctions, les activités ont été réparties entre plusieurs services…*».
Structuration primaire	Messeghem et Pierson (2003)	«*…il n'y a pas de direction du personnel en tant que tel…La direction du personnel, quelque part reste un peu mon règne…*».

Tableau 17: Extrait du dictionnaire des thèmes illustré relatif au service du personnel

b. Répartition de la fonction RH

L'accroissement de la taille de la moyenne entreprise peut s'accompagner d'une structuration primaire d'un service spécialisé dans les ressources humaines. La répartition de la fonction RH permet d'identifier un ensemble de rôles qui apparaissent au sein de cette fonction. Les frontières de cette fonction peuvent ne pas être suffisamment délimitées par rapport aux autres fonctions organisationnelles. Nous avons recensé des rôles décisionnels au niveau des acteurs RH, des rôles partagés avec d'autres collaborateurs et des rôles opérationnels. Ce sont les rôles opérationnels qui représentent une grande partie de cette répartition par rapport aux autres rôles. A la différence de la gestion administrative des pratiques de RH, les rôles décisionnels des acteurs RH sont très limités.

Codes	Références	Illustrations
Rôles opérationnels	Hales et Tamangabi (1996)	«*…ce n'est pas du tout un poste stratégique, c'est plutôt un poste opérationnel…*».
Rôles partagés	Child (1972)	«*…sur le recrutement je ne peux pas prendre mes décisions librement, j'ai besoin de l'aval de la direction…*».
Proximité relationnelle	Mintzberg (1982)	«*...mon bureau est toujours ouvert, donc symboliquement il y a une grande proximité. Tout le monde se parle...*».

Tableau 18 : Extrait du dictionnaire des thèmes illustré relatif à la répartition de la fonction RH

c. Début de formalisation

Les pratiques de RH ne sont pas suffisamment formalisées. Néanmoins, les acteurs RH élaborent respectivement au niveau du recrutement et de la formation un suivi d'opérations pour un ensemble de procédures comme la détermination des besoins et le plan de formation. Ces deux pratiques nécessitent l'analyse des besoins. Ces acteurs utilisent rarement les critères d'évolution du marché du travail.

L'analyse des entretiens montre par ailleurs que les pratiques de RH dans ces moyennes entreprises sont décidées fréquemment par le sommet. Ce dernier peut être représenté par un dirigeant propriétaire ou une équipe dirigeante, qui délèguent tout le travail opérationnel lié aux pratiques de RH au niveau du service RH. La structure qui se bureaucratise au sein de la moyenne entreprise implique une structuration primaire d'un département qui va être dédié aux ressources humaines. Malgré ceci, toutes les pratiques de RH sont centralisées au niveau du sommet, qui conserve encore des pratiques arbitraires et informelles.

Nous illustrons ceci dans le tableau suivant.

Codes	Références	Illustrations
Détermination des besoins	Jackson et Adams (1979) Mahé de Boislandelle (1998)	«*...pour l'instant, je ne connais pas...les choix décisionnaires, je ne sais pas comment on va prioriser les besoins des gens...*».
Tests entretiens	-	«*...X a beaucoup travaillé sur la mise en place d'un processus d'entretiens annuels, c'était la première fois...*»
Entretiens individuels	-	«*...les entretiens individuels, et par ce biais là on ressortait des informations...*» .
Faible recours à l'évolution du marché	Meyer et et Rowan (1977)	«*...aujourd'hui, je pense qu'on a besoin de revoir le niveau global de rémunération, parce qu'on commence à être en dessous du marché...*».

Tableau 19 : Extrait du dictionnaire des thèmes illustré relatif au début de formalisation

Notons que l'intra-analyse relative aux entretiens montre le caractère hybride que l'on peut retrouver au sein d'une catégorie de moyennes entreprises de même taille. Celles-ci peuvent être des filiales d'autres groupes. Nous confirmons ici les résultats théoriques relatifs aux droits de propriété grâce à la définition qualitative donnée par Le Vigoureux (1997a, b.). Cet auteur précise que la moyenne entreprise est un lieu d'atténuation des droits d'exclusivité et de transférabilité.

Par ailleurs, cette analyse montre, en particulier, une structuration du département RH et une formalisation des pratiques de RH plus élevées que dans les moyennes entreprises ci-dessus.

- «*… tous les ans on élabore individuellement un plan de formation, c'est à dire, qu'on a une situation d'objectifs…et en fonction des objectifs, des niveaux de performance, on va établir des plans individuels. C'est remonté, globalisé au niveau RH via le plan de formation…*» (Responsable RH d'une moyenne entreprise de 150 salariés).

1.1.3 Apparition d'un département de ressources humaines

L'accroissement de la taille favorise l'apparition d'un département de ressources humaines dans des moyennes entreprises qui comptent entre 201-500 employés. Nous recensons toutefois une bureaucratisation plus importante que le cas précédent ; celle-ci peut être identifiée en particulier par l'apparition d'une direction des ressources humaines et une standardisation des procédures.

Le recours à l'évolution du marché du travail montre l'intérêt de ce département à légitimer ses pratiques de RH grâce aux relations externes. Nous examinons successivement ces trois éléments.

a. Direction des ressources humaines

La moyenne entreprise tend à structurer l'organisation du département des ressources humaines. Cette unité est souvent divisée entre un service administratif et un service opérationnel.

Au niveau du service administratif, les acteurs RH comme le DRH ou éventuellement le responsable des RH peuvent centraliser les décisions qu'ils prennent localement et qui sont en partie concrétisées par le service opérationnel ; au niveau de la division horizontale du travail, les opérateurs se spécialisent dans la gestion des tâches relatives aux pratiques des RH. Les mécanismes de coordination au sein de la direction des ressources humaines se font par ajustement mutuel et supervision directe (Minzberg, 1982).

Les décisions liées aux pratiques de RH sont prises la plupart de temps par le sommet dans le cadre d'une division verticale du travail. La décentralisation des pratiques de RH que connaît la moyenne entreprise à travers ce département n'est toutefois pas un indicateur d'une plus grande autonomie dans les décisions.

b. Standardisation des procédures

Elle est identifiée par une formalisation des procédures liées aux pratiques de RH. Celles-ci recourent désormais aux règles, programmes et outils formalisés. Elle est

également un moyen de coordination du travail dans la moyenne entreprise. La standardisation porte sur une communication plus élevée des procédures par écrit. Notons par ailleurs que cette formalisation peut limiter considérablement les relations informelles mais ne les réduit pas définitivement.

c. Recours à l'évolution du marché du travail

L'existence d'un département de ressources humaines a permis de mettre en évidence les relations de la moyenne entreprise avec son environnement externe, contrairement aux autres moyennes entreprises. Les acteurs RH ont besoin de recourir à l'évolution du marché du travail pour approuver la légitimité de leurs pratiques de RH aussi bien en interne qu'en externe.

Nous illustrons dans le tableau n°20 l'apparition d'un département de ressources humaines.

Codes	Référence	Illustrations
Département des ressources humaines	Mahé de Boislandelle (1998)	«*…je suis à la tête d'une équipe de cinq personnes plus trois personnes qui vont arriver; l'activité se divise en deux parties on va dire: une partie qui est administrative du personnel, et une partie qui est gestion du personnel…*».
Standardisation des procédures	Mintzberg (1982)	«*…Le travail est formalisé soit par le biais des comptes rendus…soit à travers l'élaboration de tableaux synthétiques…*». «*…d'ici que toutes les décisions vont partir, au niveau des outils, d'harmonisation, des outils du traitement…*». «*…il faut donc coordonner ces tâches d'un pied à l'autre. Ça veut dire écrire des procédures…*».
Recours à l'évolution du marché du travail	Meyer et Rowan (1977) DiMaggio et Powell (1983) Elsbash et Sutton (1992) Suchman (1995	«*…il y'a de la veille sur les différents sujets RH et des échanges, d'où l'intérêt de faire partie de l'association interentreprises…d'aller à des*

		salons, des séminaires, quel que soit la forme...».

Tableau 20: Extrait du dictionnaire des thèmes illustré relatif à l'apparition d'un département RH

L'analyse des entretiens montre par ailleurs que malgré la bureaucratisation de la structure qui favorise l'apparition d'un département de ressources humaines, la standardisation des procédures n'aboutit pas toujours à des pratiques de RH formalisées.

- «*…l'entreprise n'évalue rien du tout, elle ne sait pas. Finalement ça fait deux ans qu'on fait des formations d'anglais à certains collaborateurs, ils n'ont pas été évalués, et encore on fait appel à des traducteurs pour 350 000 euros pour toute l'année. C'est lamentable…*». (DRH d'une moyenne entreprise de 500 salariés).

Par ailleurs, nous avons également retrouvé des pratiques de RH individualisantes au sein des moyennes entreprises centrées sur le projet. Néanmoins, notre échantillon comportait dans une moindre mesure des moyennes entreprises ayant des structures adhocratiques.

- «*…dans l'identification des membres de l'équipe-projet, nous allons avoir une discussion où chacun va présenter les idées auxquelles ils pensent, et nous on va les soutenir à travers des processus de 'talent assessment'…*» (DRH d'une moyenne entreprise de 500 salariés).

Les pratiques de RH dans les moyennes entreprises suscitent toutefois une interrogation sur la nature réelle de leur structure.

- *Les pratiques de RH et les structures des moyennes entreprises sont hybrides*

Notons tout d'abord que nous n'avons pas cherché à vérifier à travers nos entretiens que l'hybridité des structures se retrouvait également au niveau des pratiques de RH. Notre démarche de collecte des données a consisté à schématiser les différentes modalités de gestion des pratiques de RH des moyennes entreprises au sein desquelles nous avons pu

déterminer trois types de structures: simple, bureaucratique et adhocratique.

L'intra-analyse des entretiens met en évidence une différenciation structurelle présentant un caractère conflictuel sur le plan décisionnel et managérial. Ceci a été repéré spontanément dans les réponses des managers interviewés. Cette analyse montre surtout que les structures organisationnelles qui sont rencontrées dans le cadre de ces entités dépassent le cadre d'une typologie telle qu'elle est préconisée par les recherches de Pichault et Nizet (2000). Bien que celle-ci corresponde à une grille de lecture théorique qui soit utile, ces recherches peuvent être en particulier approfondies par les travaux de l'hybridation.

Nous avons retrouvé la combinaison simultanée de pratiques de RH arbitraires et objectivantes avec les caractéristiques d'une structure simple et bureaucratique.

- «*…Une augmentation de salaire c'est toujours une histoire de management; mais c'est vrai c'est aussi une échelle de salaire à respecter…donc toutes ces contraintes-là font qu'à un moment, la décision qui est prise va être prise de concert avec la direction…*» (Responsable de ressources humaines).

A la différence de la démarche contingente, il y a souvent une présence conjointe de deux types de structures et pratiques de RH au sein d'une même moyenne entreprise. Il résulte de cette évolution une multiplicité d'acteurs RH ainsi que de nombreux liens de délégation qui suscitent des problèmes décisionnels.

Les résultats empiriques mettent en évidence des pratiques de RH et des structures qui sont hybrides dans les moyennes entreprises. Notons que cette hybridité peut être justifiée par l'importance de la différenciation structurelle qui caractérise les moyennes entreprises. Nous avons également repéré une multiplicité d'acteurs RH.

Nous avons particulièrement soulevé les caractéristiques des moyennes entreprises à la lumière de ces diverses structures ; ceci nous a permis de mettre en évidence l'évolution de ces pratiques de RH ainsi qu'une multiplicité d'acteurs RH.

Nous nous proposons alors d'expliquer ces pratiques de RH en fonction de ces évolutions dans deux contextes de moyennes entreprises différents et de les interpréter à partir des recherches empiriques que nous avons mobilisées dans la première partie de la thèse.

2 Comparaison de la nature de délégation dans les deux études de cas

A partir des résultats obtenus des entretiens, nous tentons de mener une comparaison inter-cas des pratiques de RH dans les moyennes entreprises. Les différences observées au niveau des pratiques de RH peuvent être expliquées par la nature des liens de délégation, les contraintes décisionnelles et le degré d'autonomie des acteurs RH. Les caractéristiques propres liées aux deux études de cas permettent d'expliquer les dissemblances observées dans l'étude des pratiques de RH des moyennes entreprises (Meyer et Rowan, 1977 ; Burgelman, 1984 ; Hales et Tamangabi, 1996).

2.1 Nature des liens de délégation

Les études de cas ont été menées dans deux moyennes entreprises de taille différente[19]. Il est utile de rappeler que le fonctionnement organisationnel et structurel au sein de ce type d'entreprise peut être variable selon le nombre des niveaux hiérarchiques (Duchénault, 1997). Cette idée rejoint notre interrogation sur la nature de la délégation ainsi que les problèmes décisionnels qui sont sous-jacents à la gestion des pratiques de RH. L'analyse des entretiens permet d'identifier des liens de l'acteur RH avec la hiérarchie et/ou les autres managers ou encore avec les opérationnels.

L'analyse comparative montre à cet effet que les pratiques de RH des moyennes entreprises peuvent être centralisées au niveau de la hiérarchie ou au contraire décentralisées au niveau d'une DRH (Hales et Tamangabi, 1996).

Dans le cadre de ces études de cas, nous exposons les résultats des pratiques de RH que nous analysons en fonction des différents liens de délégation qui sont rencontrés dans les moyennes entreprises.

19 Chimitra compte 150 salariés et Peco compte 499 salariés.

2.1.1 Liens des acteurs RH avec la hiérarchie : Verticalité des liens de délégation

Dans le cas où les pratiques de RH sont centralisées, on observe que le rôle de la hiérarchie à travers l'équipe dirigeante est prépondérant ; le responsable des RH n'a qu'un rôle opérationnel et non décisionnel à prendre au niveau des pratiques de RH (Chimitra).

Les entretiens menés auprès des acteurs projets montrent un rôle très limité voire quasiment inexistant du responsable des RH qui devrait être normalement impliqué dans les pratiques de RH concernant cette équipe. Ce résultat est concordant avec des pratiques de RH qui sont soumises à un contrôle de la part de la hiérarchie qui limite par conséquent les initiatives des acteurs RH. La structure centralisée de ce site semble plutôt accentuer la nature des mécanismes de coordination qui s'établissent par des liens hiérarchiques de façon verticale. Les relations se limitent à la loyauté de l'acteur RH vis-à-vis de sa hiérarchie. Il est tenu de remonter à la demande de la hiérarchie ou de la direction des informations par les niveaux opérationnels qui ne peuvent en aucun cas contredire ni influencer les orientations du sommet.

Dans cette moyenne entreprise, les pratiques de RH font à cet effet l'objet d'une légitimité normative qui est beaucoup plus contraignante pour permettre d'élaborer des pratiques qui soient différentes de celles de la direction. Malgré l'importance relative des règles et procédures, la légitimité semble provenir principalement des valeurs et des conduites managériales auxquelles tient nécessairement la direction que des efforts de formalisation (Meyer et Rowan 1977 ; Suchman, 1995). Ce type de légitimité va à l'encontre d'actions qui ont pour effet de modifier les rapports de force entre la hiérarchie et l'acteur RH.

- «*…si je prends l'histoire, l'entreprise est familiale, avec des actionnaires familiaux…même si l'entreprise et le groupe X est assez grand…le chef d'entreprise est propriétaire. Dans ces conditions- là, tout vient du haut…il n'y a pas de DRH…*» (Responsable Marketing Groupe et concepteur de projet).

De plus, la culture de l'entreprise est implicitement ancrée dans des comportements

gestionnaires à travers un mode de décision centralisée des pratiques de RH qui est propre à cette moyenne entreprise.

- «*…pour l'instant, on est dans une culture très centralisée où bon nombre de décisions doivent être prises au niveau supérieur de la hiérarchie…*» (Chef de projet).
- «*…chacun est bon dans son domaine, et on essaye d'avoir…de bonnes relations loyales avec sa hiérarchie…*» (Chef de projet).

En dépit d'une activité centrée sur les projets, le sommet ne privilégie pas des pratiques individualisées pour les acteurs-projets. Notons que l'hybridité des pratiques de RH et des structures traduisent essentiellement la complexité des processus décisionnels et comportementaux.

Rappelons que la structure adhocratique concerne en particulier l'unité du projet qui connaît une décentralisation sélective du travail qui est relatif à ce projet. Cette structure opère en même temps que la structure quasi-bureaucratique de cette moyenne entreprise.

- «*…C'est chaque entité qui gère son personnel. Dans le cadre de Chimitra, il y a un comité de groupe, bien que soit petit il y a beaucoup de petites structures…*» (Chef du projet).

Par ailleurs, les pratiques de RH sont désignées par le chef de projet sans implication du responsable des RH. Cette situation peut paraître ambiguë lorsque les attentes des acteurs-projet ne sont pas réellement connues par le chef du projet et ne peuvent être transmises au responsable des RH.

- «*…ce sont des chefs de projet qui n'ont pas vraiment de fonction managériale… on s'intéresse trop à la technique…beaucoup moins au management, que ce soit management des hommes, management des projets et de sécurité interne, management de la motivation; mais c'est comme ça, c'est lié au poids des traditions…*» (Chef de projet).

L'analyse des entretiens montre que les pratiques de RH sont décidées par une hiérarchie qui a une perception réduite de ses ressources humaines. Malgré la proximité du responsable des RH par rapport aux besoins de l'organisation et des attentes des acteurs-projets, la hiérarchie ne semble pas être consciente de la possibilité d'exploiter des informations voire des connaissances dont disposent généralement cet acteur RH.

Notons une verticalité importante des liens de délégation qui concernent les pratiques de RH. Celle-ci vise essentiellement à maintenir une légitimité normative relative au statut de la hiérarchie dans la moyenne entreprise.

Les pratiques de RH montrent des difficultés de la hiérarchie à modifier sa relation avec le responsable des RH ; par contre, la taille semble agir en effet différemment sur la nature des liens de délégation.

La complexité des structures montre également que les rôles du responsable du personnel ou des ressources humaines peuvent être relativement différents ; cela s'explique par le fait que ces rôles sont soumis à des considérations qui sont non seulement liées à la définition accordée aux ressources humaines au sein de la moyenne entreprise, mais aussi à des préférences ou à la vision même de la hiérarchie et des dirigeants.

2.1.2 Liens du DRH avec les autres niveaux organisationnels

L'analyse des entretiens menés au niveau de notre deuxième étude de cas nous a permis de repérer un ensemble de liens de délégation. Il s'agit des liens du DRH avec la hiérarchie, des liens avec les autres managers du niveau intermédiaire et des liens avec les opérationnels. D'autres liens organisationnels et non de délégation concernent également des liens avec les employés dans le cadre de rencontres. Nous examinons successivement ces quatre types liens.

a. Liens du DRH avec la hiérarchie

Les pratiques de RH font l'objet d'une décentralisation relative en présence d'un DRH mais la hiérarchie continue de centraliser les décisions stratégiques relatives aux pratiques de RH. Cette centralisation peut par ailleurs concerner le DRH lui-même qui refuse alors de déléguer certaines pratiques de RH à ses subordonnés; cette délégation n'a pas été constatée *in situ* (Peco).

Néanmoins, les pratiques de RH dans le cadre des liens avec la hiérarchie, montrent une participation du DRH au sein du comité de direction. Elles traduisent également les attentes qu'expriment la hiérarchie envers son DRH et qui portent en particulier sur les orientations stratégiques qui peuvent être appliquées à ces pratiques.

A la différence du site précédent, les pratiques de RH semblent être associées à une implication beaucoup plus élevée du DRH que celle du responsable des RH auprès de la hiérarchie. Par ailleurs, cette implication a pour objectif de concrétiser au quotidien des orientations stratégiques auprès des commerciaux de l'organisation.

- «*…c'est l'application au quotidien de ces orientations qui ont été choisies au sein du comité de direction…*» (Directeur des Ressources Humaines)

Dans le cadre de cette démarche, les pratiques de RH constituent une source de tension entre le DRH et la hiérarchie; celle-ci tend souvent à renforcer ses mécanismes de contrôle autour des pratiques de RH et considère que les éventuelles propositions du DRH ne représentent qu'une intrusion dans ses propres décisions.

- «*… on est obligé de défendre notre conception à la fois vis-à-vis du PDG et aussi vis-à-vis des directeurs...et le PDG quelque part considère un peu ceci comme une intrusion dans son sérail…*» (Directeur des Ressources Humaines).

Il apparaît alors que les pratiques de RH sont associées à des liens entre le DRH et la hiérarchie qui se caractérisent en particulier par des tensions entre ces deux niveaux. Malgré le fait que ces pratiques soient décentralisées dans le cadre d'une direction de ressources humaines structurée, la hiérarchie maintient une pression sur le DRH et

cherche en particulier à réduire son autonomie.

b. Liens du DRH avec les managers: effets de proximité

Les pratiques de RH font l'objet de relations entre le DRH et les managers du niveau intermédiaire qui participent ensemble à déterminer les besoins liés aux ressources humaines. Elles sont par conséquent le résultat d'interactions qui prennent la forme de discussions voire de réunions entre le DRH et ces managers.

- «*...et après on réfléchit ensemble sur le pourquoi du recrutement…*» (Directeur des Ressources Humaines)

L'analyse des entretiens menés sur les pratiques de RH montre l'intérêt des communications horizontales qui se passent entre le DRH et les managers. La détermination des besoins se fait plus exactement par une communication formelle et précise de la part de ces managers. Celle-ci constitue une possibilité pour générer l'information nécessaire afin de sélectionner les actions à mener. Celles-ci ont pour objectif de répondre aux besoins des managers pour leurs unités, et peuvent correspondre par exemple à un recrutement ou à une formation des employés.

Notons par ailleurs que les pratiques de RH sont le résultat des effets de proximité des managers à des problèmes de ressources humaines. A la différence de la hiérarchie, ces problèmes sont souvent résolus par des managers qui ont la capacité d'avoir une plus grande sensibilité à l'égard des besoins de leurs unités respectives.

- «*...moi, je suis convaincu que c'est la complexité des structures qui fait que la présence d'un DRH est impérative à côté des lignes hiérarchiques et métiers…*» (Directeur des Ressources Humaines).

Ces résultats confirment les travaux de Burgelman (1984) et permettent d'approfondir les explications sur le niveau intermédiaire et son rôle à influencer la hiérarchie dans ses nouvelles orientations stratégiques. Les pratiques de RH sont ainsi réalisées par le niveau intermédiaire de la moyenne entreprise qui du fait de l'interaction des managers et de leur proximité des problèmes créent souvent des alternatives voire même des

opportunités leur permettant de faire face à la résolution des problèmes qui se rapportent aux pratiques de RH.

Malgré les pressions du sommet sur le DRH, le niveau intermédiaire constitue un lieu où les pratiques de RH peuvent être créées au sein même des négociations et/ou des contradictions avec la hiérarchie.

c. Liens du DRH avec les opérationnels

Les résultats empiriques montrent une participation élevée des opérationnels aux tâches administratives. Ces derniers peuvent également avoir des contacts directs avec les managers ou les employés qui les informent de leurs problèmes.

- «*...à chaque fois qu'ils rencontrent une direction qui leur dit je rencontre un problème d'absentéisme, un problème de comportement, ils vont être forcément associés au traitement du problème…*» (Directeur des Ressources Humaines).

Les opérationnels sont impliqués dans les pratiques de RH à travers les informations recueillies auprès des managers et employés qui peuvent les remonter spontanément au DRH. Ils peuvent aussi partager les points de vue de ces acteurs par le biais de proposition de solutions.

d. Présence du DRH sur le terrain : liens avec les employés

Cette présence montre en particulier le lien direct du DRH avec les employés. Elle lui permet notamment de recenser personnellement certaines attentes et besoins liés aux employés et qui peuvent influencer ses pratiques.

- «*...pour moi, le DRH est un opérationnel comme un autre, il doit aller voir ce qui se passe sur le terrain et ne pas y envoyer que ses collaborateurs. Il doit se rendre compte par lui-même...*» (Directeur des Ressources Humaines).

Notons toutefois que la fréquence des liens du DRH avec les managers intermédiaires, les opérationnels et les employés est plus élevée que celle des liens avec la hiérarchie.

La comparaison inter-cas montrent que les pratiques de RH sont ici le résultat de nombreux liens de délégation où l'acteur RH, le niveau intermédiaire ainsi que les opérationnels peuvent participer différemment à la création de ces pratiques. Les managers apparaissent aussi beaucoup plus préoccupés par des questions qui sont liées aux ressources humaines de l'entreprise que la hiérarchie elle-même du fait de leur proximité à ces problèmes.

2.2 Contraintes liées aux décisions

Les pratiques de RH font l'objet de contraintes qui sont liées à la prise de décision au niveau de l'acteur RH. Ces contraintes sont variables selon les deux sites et dépendent du degré d'influence du dirigeant ou de la hiérarchie sur l'acteur RH.

Nous avons montré dans le premier site que les pratiques de RH ne sont pas du ressort du responsable du personnel qui est en particulier restreint à des décisions opérationnelles. Les pratiques de RH font l'objet d'un contrôle par la hiérarchie malgré une structuration primaire d'un département RH. Elles sont aussi centralisées par la hiérarchie, d'où la distance qui sépare la hiérarchie des problèmes liés aux ressources humaines. Au sein de cette moyenne entreprise, il apparaît que les contraintes décisionnelles réduisent significativement les initiatives du responsable du personnel qui doit souvent accepter les pratiques de RH telles qu'elles sont formulées par le sommet.

Les pratiques de RH ne peuvent par conséquent être étudiées en dehors des liens de délégation qui existent entre la hiérarchie et le service du personnel. Ces liens qui sont verticaux s'accompagnent donc d'informations qui ne sont pas en mesure de favoriser des pratiques de RH où le responsable du personnel pourrait participer à leur conception.

Par ailleurs, les pratiques de RH font l'objet au niveau du deuxième site de contraintes décisionnelles relativement plus faibles que dans le cas précédent. Les comportements décisionnels de la hiérarchie dont la légitimité reposait sur quelques valeurs et normes traditionnelles, semblent ici être modifiés par de nouvelles pratiques managériales qui

vont en faveur des acteurs RH.

Néanmoins, malgré la présence d'un DRH au sein d'une structure décentralisée et spécialisée dans les ressources humaines, ce dernier peut connaître la pression de la hiérarchie qui peut restreindre ses choix décisionnels au niveau de ses pratiques. Celles-ci sont aussi liées à des décisions stratégiques qui sont du ressort du sommet et auxquelles le DRH pourrait y participer à travers le comité de direction.

Notre analyse inter-cas montre que les pratiques de RH ne sont pas uniquement dues à la hiérarchie. L'apparition d'un département de ressources humaines indépendant encourage le DRH et ses subordonnés à traiter les problèmes localement en relation avec les pratiques de RH directement sans passer par la hiérarchie. Malgré les contraintes décisionnelles, ce sont les niveaux intermédiaires voire opérationnels qui participent à la conception des pratiques de RH dans les moyennes entreprises. Du fait de leur proximité des besoins et attentes, ces niveaux perçoivent mieux les problèmes que la hiérarchie et peuvent lui remonter par conséquent des informations qu'elle incorpore par la suite dans de nouvelles décisions stratégiques.

Il apparaît alors que dans les moyennes entreprises, les pratiques de RH mettent en évidence des liens de délégation où les niveaux intermédiaires sont les initiateurs de ces pratiques malgré les contraintes de la hiérarchie liées aux décisions.

2.3 Degré d'autonomie des acteurs RH

L'analyse des entretiens des pratiques de RH dans les moyennes entreprises montre que les acteurs RH disposent d'un degré d'autonomie qui peut varier selon le type de décision ou la position hiérarchique. Le premier site montre une faible autonomie du responsable du personnel qui s'explique principalement par un contrôle de l'autorité des pratiques de RH.

- «*…je prends mes décisions librement, mais ça dépend aussi sur quoi, sur le recrutement je ne peux pas prendre mes décisions librement…*» (Responsable du personnel).

En raison d'une structure centralisée, les pratiques de RH sont initiées uniquement par une hiérarchie qui est peu sensible aux problèmes du personnel et qui tend à conserver des modes de gestion traditionnels. Les pratiques de RH s'inscrivent dans une démarche orthodoxe qui n'offre pas suffisamment d'opportunités à l'acteur RH. En revanche, le second site montre une relative autonomie des acteurs RH ; elle s'explique en partie par des pratiques décentralisées au sein d'un département RH.

Les pratiques de RH sont l'objet de nombreux liens de délégation, d'une implication considérable du DRH auprès de sa hiérarchie ainsi que d'une autonomie des acteurs plus significative que celles qu'on observe dans le premier site.

Nous résumons dans le tableau n°21 suivant la comparaison inter-cas relative aux pratiques de RH dans les moyennes entreprises.

Caractéristiques	Chimitra	Peco
Nature des liens de délégation	Verticalité des liens de délégation Rapports de travail basés sur la loyauté Pratiques de RH centralisées au niveau de la hiérarchie	Liens verticaux et horizontaux Pratiques de RH font l'objet d'interactions importante grâce à l'effet de proximité Communication horizontale intense pour la résolution des problèmes liés aux ressources humaines d'où l'importance des niveaux intermédiaires et opérationnels
Contraintes liées aux décisions	Le responsable des RH ne participe pas à la prise de décision des pratiques de RH La hiérarchie est moins sensible aux problèmes liés aux RH que l'acteur	L'acteur RH aide la hiérarchie à prendre des décisions liées à la stratégie.
Degré d'autonomie	Faible degré d'opportunisme du responsable des RH	Prise d'initiative plus élevée Conception des pratiques de RH par le DRH

Tableau 21: Comparaison inter-cas des liens de délégation des pratiques de RH dans deux moyennes entreprises

Ayant précisé les dissemblances qui caractérisent les pratiques de RH de ces deux sites, nous nous consacrons maintenant à l'interprétation des résultats des études de cas.

3 Interprétation des résultats des études de cas

Dans les moyennes entreprises, les pratiques de RH se réfèrent à un environnement d'action auquel est soumise la moyenne entreprise; après l'analyse de cet environnement, nous discutons du fonctionnement managérial comme cadre d'analyse des routines et expériences.

3.1 Pratiques de RH comme conséquence des environnements structurels et institutionnels de la moyenne entreprise

Les pratiques de RH se produisent dans des structures qui représentent également des environnements d'action. Malgré les contraintes relatives à la taille, les pratiques de RH résultent de mécanismes organisationnels qui mettent en évidence une activité managériale qui ne se limite pas uniquement aux rôles décisionnels de la hiérarchie.

Les travaux issus des recherches de Giddens (1987) permettent de comprendre d'une part les pratiques de RH dans un schéma de comportement structurel qui repose de manière fondamentale sur l'explication des actions ; et d'identifier d'autre part des attributs institutionnels qui peuvent s'opposer ou remettre en cause les structures initiales à travers lesquelles les pratiques de RH s'établissent au niveau organisationnel. Le recours au marché constitue alors une alternative au manque de légitimité, ce qui a pour effet de consolider en particulier un ensemble de relations avec des acteurs externes (DiMaggio et Powell, 1983).

Les pratiques de RH font partie d'un processus dynamique où la nature de la structure peut favoriser des comportements conflictuels dus principalement aux liens de délégation. Les effets de ces liens sont variables selon le niveau de concentration des pouvoirs. Les pratiques de RH centralisées et/ou décentralisées peuvent être considérées comme un système d'action qui mobilise des comportements individuels et collectifs dans le cadre de situations structurelles bien déterminées. Par ailleurs, ces

comportements constituent un facteur déterminant dans la compréhension des problèmes institutionnels et managériaux que connaissent la gestion des pratiques de RH. Malgré les contrastes qui ont pu être observés dans les deux sites, notons que ce résultat permet de confirmer les postulats de la théorie de la structuration et ceux de la théorie institutionnelle.

Dans le cadre de cette démarche, les procédures et les règles qui ont pour objectif de réguler et surtout de coordonner l'activité des pratiques de RH au sein de l'organisation, tendent à être influencées explicitement par des phénomènes externes et évolutifs qui sont de nature institutionnelle. C'est plus le degré décisionnel que celui d'appréciation de ces phénomènes qui aura un effet sur l'autonomie des acteurs. Cette situation peut motiver les managers à développer de façon pragmatique des procédures techniques et managériales et participent de ce fait à répondre aux différentes attentes ainsi qu'aux objectifs de l'organisation.

Ayant précisé l'importance de ces environnements, nous discutons à présent du fonctionnement managérial des pratiques de RH.

3.2 Fonctionnement managérial inspiré de routines et expériences

Les résultats obtenus montrent dans les deux sites une activité managériale qui est associée aux rôles des acteurs RH dans les moyennes entreprises. Ayant défini les contraintes structurelles et institutionnelles, les pratiques de RH se concrétisent par des activités et micro-activités qui prennent la forme de routines qui sont incorporées dans les flux du travail du manager.

Dans les moyennes entreprises, cette mise en scène des pratiques de RH s'inspire essentiellement de la démarche constructiviste (Brown et Duguid, 2001 ; Jarzabkowski, 2004). Elle vise à montrer qu'une pratique de RH se justifie principalement par des actions qui se construisent en permanence dans le cadre de processus sociaux. Cette routinisation s'explique de ce fait par un ensemble d'interactions qui sont vérifiées empiriquement par des contacts de face-à-face et des échanges qui se produisent dans de nombreuses situations managériales.

Par ailleurs, ces contacts peuvent être complétés par l'importance du discours qui revêt une place considérable dans les pratiques des managers qui sont chargés des ressources humaines. La validité qualitative porte sur des arguments du discours qui visent à améliorer en particulier la perception et la compréhension du bien-fondé des pratiques (Habermas 1987). Une approche sur le terrain offre notamment à l'acteur RH l'opportunité de négocier et d'agir au-delà du discours.

La réalité managériale met en évidence des échanges mutuels et une interdépendance des activités entre les managers. Ceci s'accompagne également de flux de communication qui encadrent les pratiques de RH de manière organisée. Cette démarche s'oppose alors à la théorie de « la tour d'ivoire » qui propose une approche déterministe et fournit des réponses prédéfinies ; ce raisonnement laisse peu de place aux échanges réciproques des managers qui se déroulent par définition dans un contexte de proximité aux problèmes de ressources humaines.

L'approche déterministe explique que le fonctionnement managérial s'établit alors par des processus basés sur des stimuli-réponses qui ignorent de ce fait les expériences personnelles des managers. Par ailleurs, cette approche serait difficilement applicable dans des situations de gestion réelles. Les pratiques de RH découlent en grande partie des expériences et renvoient à l'importance des capacités cognitives qui permettent d'agir selon les variables de l'environnement. Ces expériences sont ainsi acquises de manière sélective à partir des solutions et problèmes rencontrés localement ; elles peuvent être enfin interprétées sous forme de routines. Le statut des routines est ainsi imbriqué à celui de la pratique à travers les expériences.

Au seuil de cette analyse, les pratiques de RH résultent alors de processus organisationnels et sont influencées non seulement par la nature de la structure mais également par les difficultés institutionnelles. Contrairement à l'approche déterministe, ces processus mettent en avant une activité managériale où les routines et les expériences définissent ces pratiques en termes de situation réelle.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons montré que les pratiques de RH sont influencées par des caractéristiques qui sont propres à la moyenne entreprise. Ayant précisé ces caractéristiques dans l'ensemble des entretiens, nous avons mené une comparaison inter-cas pour connaître leurs effets au niveau des liens de délégation, des contraintes de décision et d'autonomie des acteurs.

En partant des entretiens, nous avons mis en évidence que les pratiques de RH ainsi que les structures des moyennes entreprises ne peuvent pas être comprises seulement grâce à la typologie de Pichault et Nizet (2000). Les résultats des entretiens ont permis de repérer des pratiques de RH et des structures qui sont hybrides, ainsi qu'une multiplicité d'acteurs RH qui sont en charge de ces pratiques.

A la lumière de ces résultats, nous avons mené une comparaison inter-cas. Les résultats des entretiens ont été approfondis par l'examen des pratiques de RH dans les deux sites, ce qui a permis de fournir des données contextualisées. Nous avons mis l'accent au niveau du premier site sur une verticalité importante des liens de délégation ainsi que sur le maintien d'une légitimité normative par la hiérarchie. Dans le deuxième site, les pratiques de RH montrent par contre de nombreux liens de délégation, une implication considérable du DRH auprès de sa hiérarchie ainsi qu'une autonomie des acteurs relativement plus élevée que celle qu'on observe dans le premier site.

L'interprétation des résultats montrent que les pratiques de RH se déploient dans un environnement structurel et institutionnel. Par opposition à l'approche déterministe, cet environnement montre que les pratiques de RH peuvent être représentées par des situations de gestion qui sont réelles et qui peuvent être saisies soit par un discours, des routines ou encore des expériences.

Après avoir précisé les caractéristiques des moyennes entreprises et leurs effets sur les pratiques de RH, nous allons nous intéresser, dans le chapitre suivant, à l'approche managériale de ces pratiques en termes de recrutement, formation et rémunération.

PREMIERE PARTIE

Cadre théorique et méthodologie de la recherche

Chapitre I **Pratiques de ressources humaines et moyenne entreprise**

Chapitre II **Pratiques de ressources humaines des moyennes entreprises**

Chapitre III **Démarche et méthodologie de la recherche**

DEUXIEME PARTIE

Résultats et mise en perspective

Chapitre IV **Pratiques de ressources humaines et caractéristiques des moyennes entreprises**

Chapitre V Approche managériale des pratiques de ressources humaines dans les moyennes entreprises

Chapitre VI **Design des pratiques de ressources humaines des moyennes entreprises**

Conclusion générale

Bibliographie

Chapitre V Approche managériale des pratiques de ressources humaines

Les pratiques de RH dans les moyennes entreprises suscitent de nombreuses interrogations. L'approche managériale de ces pratiques engendre une analyse qui tient compte de la multiplicité d'acteurs qui sont présents dans ce type d'organisation. A cet égard, la question de la légitimité est centrale. Les pratiques de RH du dirigeant permettent d'identifier une faible attractivité qui transparaît à travers des pratiques informelles qui se basent essentiellement sur les traits de personnalité, l'entretien et le bouche à oreille (Hornsby et Kuratko, 1990; Bartram et al., 1995). Il est à noter ici un faible intérêt pour la pratique de formation ainsi que le non-recours au marché pour déterminer les pratiques de rémunération.

Le déplacement de la légitimité centrée au départ sur les valeurs du dirigeant vers les pratiques de RH s'apparente le plus souvent à une activité des managers qui commence à s'organiser même si l'unité fonctionnelle est en cours de structuration. Cette activité tend à se traduire par une gestion institutionnelle et progressive de la pratique de recrutement (Rynes et Boudreau, 1986; Rynes et Barber, 1990; Williamson, 2000; Collins et Han, 2004; Granovetter, 2005). Par ailleurs, les difficultés de formalisation sont nettement visibles dans l'identification des attentes (Saari et al.., 1988; Osterman, 1995; Bayad et Nebenhaus, 1996; De Kok, 1999; Paradas, 2007). Les pratiques de rémunération fondées sur les résultats (Fama et Jensen, 1983; Gerhart et Milkovich, 1990; Balkin et

Bannister, 1993; Stroh et al..,1996; Rynes et al., 2002; Rynes et al., 2004; Berrone et Gomez-Mejia, 2009) semblent par contre être à l'origine de problèmes d'équité relativement plus importants par rapport aux autres pratiques.

Le chapitre précédent nous a permis de mettre en évidence une différenciation structurelle qui est accompagnée de plus en plus d'une activité managériale plus importante. Cette dernière étant principalement axée sur la formalisation et l'organisation des pratiques de RH. Il est alors opportun de s'interroger sur les pratiques de RH dans les moyennes entreprises ainsi qu'à leur gestion par les acteurs RH.

Dans le cadre d'une démarche comparative, nous menons une analyse des résultats issus de notre série d'entretiens. Celle-ci tient compte principalement des difficultés que connaissent ces pratiques en termes d'attractivité, de compétences ou encore de diversification. Sur la base de ces résultats nous nous interrogeons ensuite sur la validité empirique de notre approche basée sur les pratiques au niveau des études de cas.

1 Des modes de gestion traditionnels et des pratiques institutionnelles : problèmes d'attractivité

Les pratiques de RH qui ont été examinées posent le problème de leur attractivité sur le plan institutionnel. Nous avons pu repérer lors des entretiens menés auprès des acteurs RH des moyennes entreprises les deux éléments suivants :

- une persistance autour des modes traditionnels,
- et une gestion institutionnelle des pratiques de RH.

1.1 Persistance autour des modes traditionnels

L'analyse des entretiens met en évidence l'importance des problèmes d'attractivité qui sont présents principalement au niveau de la pratique de recrutement. Compte tenu des caractéristiques spécifiques des organisations étudiées, la gestion de l'attractivité ne semble pas préoccuper en particulier ni le dirigeant ni le responsable du personnel. Les pratiques d'attractivité auxquelles recourent ces acteurs RH semblent être limitées, voire correspondre uniquement aux modes traditionnels de recrutement.

1.1.1 Traits de personnalité

La pratique de recrutement montre tout particulièrement l'intérêt accordé aux traits de personnalité dans le choix des candidats. Le curriculum vitae ne semble pas constituer un moyen privilégié par le dirigeant au niveau de la pratique de recrutement. Le choix du dirigeant repose sur un recrutement qui est essentiellement motivé par la connaissance des candidats ainsi que leur degré d'adhésion à ses propres objectifs.

- «*...dans un premier temps, ce sont des caractères, on embauche des personnalités, aussi bien en production qu'en administratif...*» (Dirigeant).

Contrairement à ceci, les pratiques de RH en termes de recrutement montrent que le dirigeant peut recourir aux cabinets de conseil.

- «*...le cabinet fait la sélection des premiers candidats, on les voit ils passent les tests de personnalité, et puis après c'est moi qui tranche...*» (Dirigeant-propriétaire).

Les entretiens menés nous ont permis de recenser principalement les traits de personnalité comme contrainte liée au recrutement. Ce résultat confirme ici l'effet des valeurs du dirigeant qui jouent un rôle considérable dans les modalités de gestion des pratiques de RH.

1.1.2 Entretien et bouche à oreille

En tant que modes traditionnels de recrutement, l'entretien et le bouche à oreille représentent une part importante des pratiques de RH du responsable du personnel (RP) en plus des traits de personnalité. Ces pratiques définissent essentiellement le recrutement qui se produit dans la moyenne entreprise par l'acteur RH.

Ces pratiques n'ont pas d'effet sur l'attractivité. Celle-ci provient essentiellement des actions de l'acteur RH qui sont exercées par rapport à l'environnement externe de la moyenne entreprise et qui peuvent être perçues de façon distinctive par les candidats potentiels.

Nous avons pu constater le manque de formalisme ainsi que l'insuffisance des critères objectivants au niveau de la pratique de recrutement. L'entretien constitue toutefois une étape fondamentale dans le processus de recrutement.

- «*...je les rencontre au cours d'un entretien tout à fait informel, je n'ai pas de grille d'appréciation. Je n'ai pas de méthodes, c'est avec l'intuition tout en la cultivant. Je ne cesse d'imaginer des situations conflictuelles, parce que c'est dans des cas difficiles où les comportements des gens se révèlent vraiment…*» (PDG Groupe et Filiales).

Le bouche à oreille représente un moyen rassurant et fiable pour l'acteur RH qui est souvent réticent lors du recrutement d'un nouvel candidat. Les risques sont principalement dus à l'anticipation des conflits et des comportements des candidats. Ces aspects interfèrent dans la plupart des cas avec toute décision de recrutement et du choix du candidat.

- «*...j'ai embauché une personne c'était un ingénieur...c'est un recrutement qu'on a fait via le bouche à oreille, puisque c'est un milieu qui est assez fermé; on est en relation avec les écoles des mines en France et on a cherché quelqu'un via ces écoles-là…*» (PDG).

- «*... quand il s'agit de cas très important, c'est le bouche à oreille…*» (PDG).

La pratique de recrutement montre en particulier un recours aux traits de personnalité, entretiens et bouche à oreille. Ces acteurs RH combinent pratiques informelles et intuitives et évitent toute démarche objectivante qui exige une remise en cause des pratiques présentes dans la moyenne entreprise.

Ainsi, **ces pratiques sont souvent de nature réactive et ne s'inscrivent pas dans un processus continu et formel**. Les acteurs RH ne recherchent pas en particulier l'attractivité de leurs pratiques lorsqu'ils se réfèrent au marché du travail.

Si ces pratiques (traits de personnalité, entretiens et bouche à oreille) ne participent pas à

l'attractivité envers la moyenne entreprise, nous montrons que celle-ci relève en particulier d'une gestion institutionnelle des pratiques de RH.

1.2 Vers une gestion institutionnelle des pratiques de RH

Les pratiques de RH sont particulièrement liées à la question de leur attractivité, ce qui justifie l'importance de la gestion institutionnelle de ces pratiques. Il en résulte une redéfinition de la légitimité de ces pratiques par les managers.

Nous mettons en évidence que les pratiques de RH imposent une gestion de leur attractivité et celle des contraintes qui sont relatives aux pratiques professionnelles. Nous discutons enfin des modalités à travers lesquelles sont établies les relations institutionnelles. Nous analysons successivement ces trois aspects.

1.2.1 Problèmes de gestion de l'attractivité

L'analyse des entretiens met en évidence des difficultés d'attractivité au niveau des pratiques de RH. Il en résulte un niveau de normativité voire de légitimité qui peut être variable selon la pratique de RH choisie. L'analyse comparative de ces entretiens montre que la question de l'attractivité se pose plus précisément au niveau de la légitimité externe qui est liée au recrutement ; cette question peut aussi être envisagée de façon tout à fait différente dans le cas des autres pratiques de RH. La légitimité interne met à cet effet en évidence des attentes considérables des employés qui sont plus contraignantes pour la formation que dans le cas de la rémunération.

a. Degrés variables de légitimité des pratiques RH

L'analyse des entretiens nous a permis de recenser différents niveaux de légitimité des pratiques de RH étudiées.

- *Difficultés de recrutement*

Nous avons soulevé principalement lors de nos entretiens de nombreuses difficultés de recrutement. Celles-ci sont dues essentiellement à une faible capacité attractive que connaissent les pratiques de RH dans les moyennes entreprises.

- «*... on a du mal à recruter, nous on a un métier un peu difficile; on a du mal à trouver des stagiaires, on a du mal à trouver des CDI…*» (Responsable des Ressources Humaines).

- «*…on s'aperçoit que le recrutement devient difficile, les candidats ont besoin de plus d'adaptation par rapport au contexte…*» (Responsable des Ressources Humaines).

Le problème de légitimité montre un contrôle des sources externes du recrutement par le dirigeant qui ne se soucie pas de la dimension attractive de ses pratiques. Le dirigeant précise par exemple les critères de l'annonce et décide lui-même du candidat à recruter.

- «*…la RRH va lancer l'annonce d'après les critères que nous lui aurons fournis, je peux le dire, parce que c'est moi-même qui ai recruté Mr. X, c'était une sorte de création de poste…*».

Par ailleurs, les difficultés de recrutement peuvent être variables selon les moyennes entreprises. En revanche, dans le cadre d'une identification formelle des besoins, le recrutement peut aussi nécessiter un certain délai avant de pouvoir répondre aux attentes.

Notons toutefois que l'impossibilité de recruter en interne en plus des difficultés relatives au temps de recrutement dans le marché du travail peuvent entraîner en particulier des effets négatifs sur les résultats de l'entreprise en cas de situation d'urgence.

- «*…ce matin, j'avais un appel avec la responsable de la 'business unit' commerciale, et elle cherche, un commercial…et on cherche depuis longtemps ce commercial…et là ça commence à être urgent. Pourquoi? parce que plus je prends du temps là-dessus, plus l'impact sur le business sera important, et notamment le temps de recrutement ça a un impact…*» (Responsable Développement des Ressources Humaines).

Les résultats montrent que le manque d'attractivité des pratiques de RH peut se traduire

par des difficultés de recrutement dans le marché du travail.

- *Importance de la légitimité liée à la pratique de formation*

Notons tout d'abord que la pratique de formation ne constitue pas un enjeu prioritaire dans la gestion des pratiques de RH du dirigeant. Ce dernier évalue de façon informelle les besoins en formation de ses employés.

  - «*…on en fait pas beaucoup…parce qu'il n'y a pas beaucoup de rotation, et je suis globalement satisfait du niveau de formation des salariés…*» (Dirigeant).

Au niveau de la pratique de formation, la quête de la légitimité et l'amélioration de l'employabilité pour les salariés encouragent la formalisation des procédures et leur standardisation. Ainsi, les effets combinés de ces deux facteurs montrent une activité managériale qui tient de plus en plus compte des besoins et des attentes en formation des individus.

Parallèlement à ceci, nous mettons notamment en évidence que le degré de légitimité qui est relatif à la pratique de formation est plus important que celui qui est lié au recrutement et à la rémunération. Ce résultat peut contredire l'idée qu'en raison de l'importance de l'attractivité, la légitimité liée à la pratique de recrutement serait plus importante que celle qui est associée aux autres pratiques de RH.

Dans ce cadre, les pratiques de formation semblent acquérir un intérêt considérable chez les salariés de l'entreprise comparativement aux autres pratiques de RH.

  - «*…aujourd'hui les salariés quand ils ont le choix entre formation, rémunération, ils choisiront la formation que la rémunération qui pourrait leur garantir leur employabilité…*» (Directeur des Ressources Humaines).

Malgré les difficultés constatées au niveau de l'attractivité des pratiques de recrutement, nous estimons que le niveau de rotation est généralement faible dans les moyennes entreprises. Ce résultat justifie une légitimité relativement plus faible de la pratique de recrutement que celle qui peut être attribuée à la pratique de formation.

De la même façon, le degré de légitimité qui peut concerner la pratique de rémunération semble être limité par comparaison à la pratique de formation. Malgré le référencement des managers aux salaires du marché pour renforcer l'attractivité de la pratique de rémunération, celle-ci ne participe pas à accroître significativement la légitimité des pratiques de RH.

Les entretiens montrent que la légitimité liée à la pratique de formation s'amplifie plus précisément avec l'évolution des contraintes organisationnelles.

- *Pratique de rémunération et recours au marché*

La quête d'attractivité concernant la pratique de rémunération se traduit principalement par le recours des acteurs RH aux normes du marché du travail. Par comparaison aux autres pratiques de RH, cette pratique représente une plus faible légitimité relativement aux autres pratiques.

  - «*... on a une rémunération et on essaye de positionner la personne parce qu'on a des grades par rapport à la fonction, ce sont les études de rémunération, autrement on doit positionner nos fonctions par rapport au marché...*» (Directeur de Ressources Humaines).

Contrairement à ceci, la pratique de rémunération est aussi du ressort du dirigeant qui impose sa propre vision ; celle-ci ne prend pas en considération les évolutions du marché du travail.

  - «*...comme patron, tout le monde ne pense pas que c'est forcément le paradis…je suis conscient que j'ai un point de vue particulier là-dessus...*».

Les pratiques de RH font également l'objet d'interprétations qui sont en relation avec l'environnement institutionnel.

b. Environnement externe

Les composantes institutionnelles du marché du travail imposent des pratiques de RH

qui soient attractives. De surcroît, cet environnement apparaît dans les moyennes entreprises comme incontournable au niveau des pratiques de RH qui sont entreprises par les managers.

Contrairement au dirigeant, le temps consacré par les managers à l'extérieur de l'entreprise représente un moyen d'information sur les pratiques de RH des autres entreprises. Ceci peut être assimilé à une situation d'alphabétisation et du renforcement de la légitimité cognitive des managers.

- «*…On a aussi un rôle de management, de conseil aussi, c'est-à-dire qu'on doit être capable aussi de passer du temps à l'extérieur pour voir ce qui se passe…*» (Responsable Développement des Ressources Humaines).

Par ailleurs, les candidats tentent d'identifier la nature de l'information pour mieux connaître les pratiques de RH tout en les comparant avec celles qui détiennent un statut de référence et de normativité au sein de l'environnement institutionnel. Il en résulte dans ce cas au niveau des moyennes entreprises des effets négatifs sur les pratiques de recrutement.

- «*… Déjà ils prévoyaient une mauvaise perception…je crois aujourd'hui qu'il y a un petit décalage par rapport à ça…et du coup on n'est plus aussi attractif…*» (Responsable des Ressources Humaines).

Nous avons montré le rôle que joue l'environnement externe dans l'institutionnalisation des pratiques de RH notamment à travers le recours au marché de l'emploi et la recherche d'information.

La légitimité des pratiques de RH repose sur un faible recours de la part du dirigeant au marché du travail.
L'attractivité n'est pas contradictoire à la légitimité. Ces deux notions sont considérées comme étant étroitement associées et ayant des effets conjugués. Bien que la formation ne constitue pas un enjeu prioritaire pour le dirigeant, le degré de légitimité qui est lié à cette pratique semble être plus élevé que celui qui est associé au recrutement et à la

rémunération.
La gestion institutionnelle des pratiques de RH montre une implication croissante des managers au niveau de l'environnement externe.

Il apparaît que les pratiques de RH dans les moyennes entreprises posent le problème de leur légitimité. Les difficultés de recrutement sont à l'origine d'une attractivité faible de la moyenne entreprise. Par ailleurs, le degré de légitimité est variable selon la pratique de RH qui est étudiée.

La gestion institutionnelle des pratiques de RH impose que les managers tiennent également compte de l'environnement externe. Celui-ci constitue un lieu d'information et d'alphabétisation des managers sur les questions liées aux pratiques de RH. Nous recensons ici une implication plus importante des managers dans les pratiques de RH des moyennes entreprises.

1.2.2 Contraintes liées aux pratiques professionnelles

Les pratiques de RH étudiées permettent de mettre en évidence un ensemble de contraintes liées aux pratiques professionnelles. Il s'agit en particulier d'une mauvaise prise en charge des attentes des employés, de la lenteur d'action ainsi que des problèmes d'évaluation.

Nous analysons successivement ces trois éléments.

a. Mauvaise prise en charge des attentes des employés

Le problème de la perception des pratiques RH ne semble pas revêtir un intérêt pour le dirigeant. Cet aspect est également insaisissable par le dirigeant qui donne une définition confuse de ses ressources humaines.

- «*…la perception des RH je ne sais pas ce que c'est; ce que je peux vous dire là-dessus, c'est quelque chose…qui n'est pas forcément matérialisée par un service, par quelque chose, mais c'est quelque chose, ce n'est le cœur du métier*

du patron pour moi…»

Dans ce cas, les attentes des employés ne sont pas réellement connues du dirigeant. Ses pratiques semblent être surtout intuitives et reflètent une gestion qui ne tient pas compte des besoins individuels. Ce décalage traduit l'intention du dirigeant d'incorporer de façon normative ses propres décisions au niveau de ses pratiques.

Par ailleurs, cette situation a tendance à évoluer lorsque les managers envisagent de connaître les attentes et besoins liées aux pratiques de RH. Ces acteurs peuvent être notamment amenés à importer des pratiques liées à leur profession de l'environnement institutionnel, sans toutefois les adapter aux attentes des employés. Cette imitation se définit tout particulièrement par une démarche non renouvelée des pratiques de formation et qui exprime essentiellement un phénomène de mode.

- «*…souvent les plans de formation ne prennent pas en compte des différences personnelles des uns et des autres. Mais ils tiennent compte d'une mode, ou d'un phénomène d'ensemble. On décide que tout le monde doit être formé à telle méthode ou à telle méthode que personne n'avait revendiquée quelque part. J'appelle ça une mode ou un dada de personnes de la direction qui considèrent que c'est important que tout le monde soit formé comme ils veulent. Je ne dis pas que c'est mauvais, mais ça ne correspond pas forcément aux désirs des uns et des autres*…» (Responsable Ingénierie).

Il en résulte alors une insatisfaction relative des employés dont les attentes perçues par les managers n'ont pas été déterminées de façon individuelle.

b. Lenteur d'action

L'analyse des entretiens a permis de mettre en évidence une lenteur d'action concernant principalement la pratique de formation. Ceci correspond à un manque de visibilité des managers en particulier sur les besoins en formation des individus.

On en déduit la nécessité d'un processus d'alignement des activités liées à la formation aux objectifs de l'organisation.

- «*…on peut rater une vente. Pour dire que la formation est quelque chose qui doit s'intercaler au bon moment au bon endroit sur la bonne personne…*» (Responsable Développement des Ressources Humaines).

On peut constater également que les entretiens ne sont pas réalisés annuellement, des difficultés d'obtenir une formation désirée par l'employé, ainsi qu'un manque de suivi à plus long terme.

- «*…à ce jour, pas d'entretien annuel, ni d'évaluation des compétences en pratique…*» (Acteur projet).
- «*… des formations en langues qui sont aussi des formations généralistes, c'est difficile de les obtenir…*» (Acteur projet).
- «*…pour du long terme, il n'y en a pas, il n'y a pas de suivi…il n'y pas de plan stratégique formel à ça…*» (Responsable du personnel).

Il y a lieu de noter que cette lenteur peut avoir des effets négatifs dans le cas d'une faible intégration de la pratique de formation avec les objectifs de la moyenne entreprise.

c. Problèmes d'évaluation

Cette question relève essentiellement de l'absence de formalisation des procédures d'évaluation des besoins. Les problèmes recensés dans ce cas sont liés principalement à une mauvaise détermination du contenu ainsi que des caractéristiques qui sont liées au poste de travail.

- «*…pour un poste donné, je pense ils auraient du mal à dire…quelle formation ils veulent…nous on ne peut pas partir sur ce genre de démarches parce qu'elles n'existent pas…*» (Responsable du personnel).

Rappelons que les problèmes d'évaluation suscitent au niveau des pratiques de RH la question d'une identification non appropriée des besoins en recrutement et en formation.

Une démarche de rationalisation des besoins semble nécessaire pour que les managers puissent mettre en œuvre des procédures d'évaluation. Il s'agit également d'actions

conventionnelles qui peuvent être menées avec l'ensemble des membres de l'organisation pour organiser le recensement des besoins. Ceci a pour effet de proposer des solutions plus adéquates aux problèmes posés.

Une faible prise en charge des attentes, une lenteur d'action ainsi que des problèmes d'évaluation représentent les principales limites aux pratiques professionnelles des managers.

Notons que ces problèmes d'évaluation ne sont pas définis avec la même ampleur dans l'ensemble des moyennes entreprises dans lesquelles nous avons pu mener nos entretiens. L'activité des managers témoigne également de relations plus professionnelles qui modifient largement les frontières traditionnelles de la moyenne entreprise.

1.2.3 Des relations purement institutionnelles

Nous avons pu recenser un ensemble de pratiques de RH qui sont encastrées dans les relations sociales des acteurs RH. Ces relations se situent au niveau de l'environnement institutionnel de la moyenne entreprise. Elles concernent les écoles, les cabinets de conseil ainsi qu'à travers l'e-pratiques de RH.

a. Relations avec les écoles

Les difficultés de recrutement montrent le recours notamment à des relations avec des écoles.

- «*...Tout ça c'est en fonction aussi avec des partenariats avec les écoles, parce qu'on s'aperçoit que le recrutement devient difficile ...*» (Directeur des Ressources Humaines).

Ces relations ont également pour objectif d'accroître la capacité attractive des moyennes entreprises. Afin de s'assurer d'une sélectivité des candidats potentiels, les managers déploient les mêmes efforts que les grandes entreprises. Ce type de relation favorise des contacts personnels tout particulièrement des DRH qui évoquent des arguments sur les

caractéristiques de leurs organisations auprès des candidats (Rynes et Boudreau, 1986).

b. Cabinets de conseil

L'externalisation des pratiques de RH constitue une autre alternative liée à la gestion des pratiques de RH. Ce choix peut être justifié pour des raisons transactionnelles lorsqu'il s'agit par exemple de comprimer des frais de gestion liés aux pratiques de RH. Par ailleurs, les acteurs RH et en particulier le DRH peuvent solliciter un cabinet lorsqu'ils se retrouvent dans l'incapacité de recruter eux-mêmes un candidat.

- *«…quand on a des contraintes de temps, on fait appel à des entreprises de consulting, et parfois on change de politique de recrutement interne, et on va sur le marché…»* (Directeur de Ressources humaines).
- *«…il peut arriver qu'on sollicite les services d'un cabinet chasseur de têtes. Il y a des métiers sur lesquels il est plus compliqué à un moment ou un autre de recruter…» (*Responsable Développement des Ressources Humaines*).*

Les pratiques de RH peuvent être développées à travers un réseau professionnel. Ce réseau s'établit principalement sur la base des liens faibles des managers (Granovetter, 2005), contrairement aux liens forts qui privilégient l'entourage proche du dirigeant. Ces liens faibles revêtent ainsi un intérêt considérable aussi bien dans les pratiques de recrutement que de formation.

c. E-pratiques de RH

En plus des pratiques précédentes, l'e-pratiques de RH constitue un moyen d'information grâce à la conception du site de l'entreprise. Par ailleurs, l'e-pratiques de RH permet aux managers de répondre à leurs besoins en ressources humaines par l'internet. Les managers peuvent également communiquer sur leurs pratiques à travers l'intranet par des annonces pour le recrutement interne et les formations. Il y a lieu de noter que le dirigeant ne recourt pas à ces pratiques contrairement aux autres acteurs RH.

Ces relations ainsi analysées ont pour objectif d'accroître la perception des pratiques de

RH des moyennes entreprises par rapport non seulement aux candidats potentiels mais aussi à l'environnement institutionnel.

Notons les relations purement institutionnelles qui s'établissent avec l'évanescence des frontières de la moyenne entreprise (écoles, cabinet de conseil et e-pratiques de RH). Un rapprochement considérable des acteurs RH avec les réseaux professionnels des managers de la grande entreprise est particulièrement constaté dans les moyennes entreprises.

Au seuil de cette analyse, nous avons pu mettre en évidence à travers les résultats des entretiens des modes traditionnels de gestion par le dirigeant des pratiques de RH (traits de personnalité, entretien et bouche à oreille). L'approche managériale permet de distinguer d'autres niveaux de managers qui ont la charge de ces pratiques au sein des moyennes entreprises. Malgré les problèmes d'attractivité, les pratiques de RH font l'objet de relations institutionnelles qui participent à améliorer la légitimité qui est perçue au niveau de l'environnement.

2 Rôle des compétences

L'analyse des entretiens montre des résultats variables liés aux pratiques de RH en termes de compétences. Cet objectif peut être associé principalement aux sessions de formation ainsi qu'à la valorisation des compétences (ou lien formation-compétence). Nous exposerons ensuite le lien recrutement-compétence et le lien rémunération-compétence.

a. Sessions de formation

Les résultats des entretiens montrent l'intérêt des sessions de formation en tant que moyen d'acquisition des connaissances. Ces sessions de formation peuvent faire l'objet d'un plan de formation, compte tenu des procédures de standardisation qui sont présentes au sein de la moyenne entreprise.

- «*...permettre aux salariés de consolider ou d'acquérir des connaissances, des*

habiletés ou des attitudes liées à un contexte de travail donné et/ou à venir…» (Attaché de Ressources Humaines).

Ces sessions peuvent varier sur le plan temporel en raison des activités de l'entreprise.

Le degré de formalisation de la pratique de formation dépend généralement du plan de formation ainsi que des sessions de formation. Ces procédures sont généralement présentes grâce à une activité managériale qui est observée notamment dans le cadre d'une unité spécialisée dans les ressources humaines.

Malgré des résultats obtenus qui sont variés au niveau de la pratique de formation dans certaines moyennes entreprises, l'objectif de ces sessions étant de valoriser les compétences.

b. Valorisation des compétences à travers la pratique de formation

Cet objectif constitue une problématique récurrente liée essentiellement à la pratique de formation. Parmi les réponses des managers, nous avons pu soulever que l'objectif principal de la pratique de formation était de créer de la compétence nécessaire à la moyenne entreprise.

- «*…on essaye de créer la compétence soit par la formation, parce que la formation est une façon de créer la compétence…*» (Assistant Ressources Humaines).

L'analyse des entretiens montre toutefois les difficultés des managers à dépasser le modèle technique qui se base uniquement sur la description des tâches. Cette situation semble remettre en cause les orientations de la pratique de formation en faveur d'un changement plus qualitatif. Comme le note ce responsable du personnel:

- «*…orienter les formations, c'est orienter plus les fonctions et les emplois d'un point de vue des compétences, plutôt que description des tâches, je voulais sortir de ce schéma. C'est un gros chantier…*».

L'évolution de la taille semble s'accompagner aussi d'un ancrage des compétences fondamentales au sein des pratiques de RH. La valorisation des compétences est particulièrement perceptible à travers une activité managériale qui tend à renforcer les pratiques de formation autour du métier et des objectifs stratégiques de la moyenne entreprise.

- «*…compte tenu d'une structure RH qui est insuffisante, compte tenu également de toutes les obligations qui nous appellent, plus que des compétences managériales, aujourd'hui ce sont des compétences produits qu'il faut former…*» (Responsable des Ressources Humaines).

Dans ce cas, les managers peuvent aussi acquérir les compétences nécessaires par les formations qui sont proposées par les cabinets de conseil. Par ailleurs, nous admettons que chacune des pratiques de RH étudiée peut donner lieu à des effets intrinsèques en termes de compétences.

Après avoir mis en évidence le lien formation-compétence, nous analysons successivement le lien recrutement-compétence et ensuite le lien rémunération-compétence.

c. Lien recrutement-compétence

La pratique de recrutement a pour objectif de gérer le niveau des compétences; à ce titre, les managers peuvent être impliqués directement dans la sélection et l'attractivité de candidats compétents au sein de l'organisation.

- «*…les personnes qu'on fait venir de l'extérieur…on compte sur ces personnes pour nous apporter des compétences au quotidien dans leur travail…*» (Directeur des Ressources Humaines).

Le lien recrutement-compétence se caractérise également par une pratique de recrutement qui est définie comme un moyen de rétention des employés compétents au sein de la moyenne entreprise; dans ce cas, la pratique de recrutement peut s'associer tout particulièrement à la formation dans l'objectif d'améliorer les compétences des

employés qui peuvent être enclins à quitter l'entreprise.

- «*...l'amélioration des compétences nous permet de les maintenir en entreprise...*» (Direction des Ressources Humaines).

Notons que l'attractivité des candidats potentiellement compétents ainsi que leur rétention au sein de l'organisation nécessitent également des pratiques de rémunération plus spécifiques.

d. Lien rémunération- compétence

La pratique de rémunération peut être associée aux compétences dans la mesure où celles-ci sont réellement recherchées par la moyenne entreprise. Ce lien peut être d'autant plus fort que le recours de l'acteur RH au marché devient impératif afin de procurer pour son organisation les ressources humaines nécessaires. Ceci se justifie également par des pratiques plus institutionnelles qui ont pour objectif de situer ces pratiques par rapport à leur environnement externe.

Par ailleurs, la pratique de rémunération semble constituer un moyen d'attractivité pour pallier aux difficultés de recrutement.

- «*...lorsqu'on cherche des compétences, a priori, on va s'adapter au prix du marché...*» (Responsable Ressources Humaines).

Par ailleurs, la formalisation des pratiques de rémunération semble accentuer celle d'autres pratiques comme les évaluations des compétences.

- «*...les pratiques de rémunération sont encore mal définies, elles seront améliorées avec la mise en place des entretiens annuels et des évaluations des compétences...*» (Directeur des Ressources Humaines).

Par ailleurs, si le degré de légitimité lié à la pratique de rémunération est généralement plus faible par comparaison aux autres pratiques de RH, le lien rémunération-compétence peut apparaître comme critique lorsque le manager recherche des ressources

compétentes pour la moyenne entreprise.

Nous en concluons alors sur un rôle des compétences qui est majeur au sein des pratiques de RH des moyennes entreprises. Malgré les contraintes de formalisation, le manager cherche à coordonner progressivement les activités liées aux sessions de formation. Il s'agit de proposer une démarche qui tend essentiellement vers une valorisation des compétences. Les problèmes d'attractivité et de rétention intensifient le lien recrutement-compétence. Parallèlement, les managers peuvent également poursuivre une stratégie de rémunération attractive et sélective des candidats pour résoudre les problèmes de recrutement.

Chacune des pratiques de RH qui est étudiée donne lieu à des effets intrinsèques en termes de compétences. Malgré les difficultés de légitimité liées au recrutement, la pratique de rémunération peut constituer un moyen d'attractivité des candidats potentiellement compétents ainsi que leur rétention au sein de la moyenne entreprise. La pratique de formation peut aussi participer favorablement à l'amélioration des compétences à travers d'éventuelles sessions de formation.

Il en résulte que le rôle des compétences est central au niveau des pratiques de RH étudiées. Ainsi, les actions des managers sont amenées à converger vers des pratiques de RH qui tiennent compte des effets de ces pratiques sur la réalisation des objectifs organisationnels.

Les pratiques de RH posent également le problème de la perception de l'équité. Nous analysons cette question dans le paragraphe suivant.

3 Perception de l'équité

L'analyse des entretiens montre que les pratiques de RH peuvent être associées à la question de la perception de l'équité. Nous menons en premier une comparaison entre les pratiques de RH, pour ensuite expliquer l'étendue de la diversification.

3.1 **Comparaison entre les pratiques de RH**

Les résultats montrent une perception de l'équité qui est variable selon la pratique de RH étudiée. A partir d'une analyse comparative, nous mettons en évidence une forte perception de l'équité tout particulièrement de la pratique de rémunération par rapport aux autres pratiques RH. L'interprétation des résultats nous a permis de mieux saisir le rôle du recrutement interne ainsi que la tentative de former de façon globale les membres qui appartiennent à la moyenne entreprise.

a. Privilégier le recrutement en interne

Au sein des moyennes entreprises, les acteurs RH peuvent privilégier le recrutement en interne afin de limiter les conflits qui peuvent être dus lors du recours au marché du travail.

- «*…quand on décide de recruter des nouveaux; c'est vrai on commence souvent par privilégier le recrutement en interne, on a pris quelque uns qui étaient déjà là…*» (Directeur des Ressources Humaines).
- «*…nous informons le personnel que nous faisons une recherche…avant que je ne lance les annonces à l'externe, je sollicite déjà les salariés à se positionner à ce poste, et à me proposer leur candidature…*» (Directeur des Ressources Humaines).

Par ailleurs, les modes de recrutement basés sur des liens forts (Granovetter, 2005) ne peuvent être à l'origine de tensions en raison d'une forte adhésion des membres aux valeurs qui caractérisent les relations existant entre le dirigeant et ses employés. Il apparaît alors que ces relations sont fondées essentiellement sur des rapports de loyauté; Celles-ci permettent de surcroît de maîtriser et de limiter de façon générale les problèmes qui sont sous-jacents à la perception de l'équité.

Le recrutement en interne peut également signifier l'ensemble des promotions qui peuvent être proposées par l'acteur RH. Il s'agit de réduire autrement le risque des conflits qui peuvent provenir du recrutement d'un candidat qui soit potentiellement

concurrent. Cette démarche ne s'oppose pas à la volonté de l'acteur qui veut réaliser un recrutement qui soit qualifié comme étant juste aux yeux des membres de l'organisation.

Rappelons que les managers n'ont pas la possibilité de proposer des perspectives de promotion assez larges en raison du nombre d'échelons ou des niveaux hiérarchiques qui se trouvent généralement dans les moyennes entreprises. Ainsi, la gestion des carrières, en règle générale, qui peut garantir une meilleure employabilité future, apparaît souvent insuffisante voire inexistante.

La perception de l'équité revêt alors une importance considérable dans la mesure où les employés sont dotés d'une rationalité qui peut être à l'origine de nombreuses comparaisons avec leurs collaborateurs. Dans ce cas, les managers peuvent utiliser des procédures, d'une part, pour instrumentaliser leur communication, et d'autre part, pour rendre leurs pratiques de RH plus acceptables auprès d'une plus grande partie des membres de la moyenne entreprise (Habermas, 1972).

La pratique de formation suscite aussi des problèmes quant à sa perception par les employés.

b. Effort de globalisation

Il s'agit du problème d'attribution des formations qui peut être à l'origine d'une mauvaise perception des pratiques de RH. Les managers déploient généralement des actions concrètes et globales qui concernent les pratiques de formation auprès des membres de l'organisation.

- «*…un mode de traitement qui ne laisse place à une quelconque discrimination…*» (Responsable des Ressources Humaines).

Ce résultat est appuyé par l'idée que la pratique de formation requière une légitimité plus élevée que les autres pratiques de RH. De plus, cette pratique connaît un degré de formalisation souvent faible lorsque les acteurs ne sont pas encore impliqués dans le management de la moyenne entreprise. Par contre, le rôle des managers semble se renforcer considérablement par la suite à travers une gestion coordonnée qui est aussi

bien managériale que morale des pratiques de RH.

Le manque de formalisme peut également expliquer des cas de certains employés qui n'ont pas été évalués de façon individuelle pour déterminer leurs attentes et besoins en matière de formation.

La pratique de formation est souvent considérée comme un moyen d'amélioration des connaissances et des expériences. Le niveau de qualité et de fréquence des formations sont susceptibles de créer à cet effet des situations moins rassurantes. De plus, le manque de choix lié aux programmes de formation peut également altérer le niveau d'équité qui est instauré par les acteurs RH.

Il y a lieu de souligner à cet effet la difficulté de substituer la pratique de formation par une autre pratique de RH.

- «*… on ne peut pas promettre une formation à la place d'une rémunération…*» (Acteur projet).

Malgré une légitimité forte qui est accordée à la pratique de formation parmi les autres pratiques de RH, les difficultés de gestion de la rémunération sont inextricablement liées à la question de l'équité.

c. Forte perception de l'équité relative à la pratique de rémunération

Nous recensons essentiellement la question de l'équité au niveau de la pratique de rémunération à travers sa perception par les membres de l'organisation. S'il est admis qu'à toute contribution correspond une rétribution, ce principe semble de plus tenir compte d'autres facteurs comme la durée d'ancienneté ou encore la nature de l'activité de l'employé.

- «*…au niveau de l'encadrement, il n'y a pas de grosse différence de salaire. Entre des commerciaux et les autres, oui il y a des différences. Elles résultent de l'ancienneté, il y a des anciens collaborateurs qui ont 20-25 ans, c'est ça qui petit à petit gonfle leur rémunération…*» (Responsable du personnel).

La nature des liens de proximité qui prévalent en moyennes entreprises permettent de résorber les conflits qui peuvent être associés à des écarts de perception au niveau de l'équité. Ceci peut être expliqué notamment par l'idée que le dirigeant ne peut pas accorder une rémunération qui soit à l'image du marché auquel il pourrait se référer du fait de l'étroitesse de son organisation.

Parallèlement, cette démarche met en avant une équité morale centrée principalement sur la personne du dirigeant. Il en résulte alors que des liens purement relationnels sont en mesure de rétablir positivement la perception de l'équité qui peut être associée aux pratiques de RH et tout particulièrement celle de la pratique de rémunération.

- «*…indépendamment de l'offre financière sur leur salaire, ils ont un climat de travail, une ambiance, des rapports hiérarchiques, des rapports avec moi et un attachement à cette boutique…*» (Dirigeant).
- «*…on n'est pas très à l'aise avec les rémunérations…je parle comme patron, … ils aimeraient être beaucoup mieux payés, c'est sûr…*» (Dirigeant).

Par ailleurs, le degré de formalisation semble influencer la mise en œuvre de pratiques plus justes et objectivantes. Dans ce cadre, la légitimité qui peut être associée à la pratique de rémunération à travers le recours de l'acteur RH au marché peut agir positivement sur la perception de l'équité.

- «*…c'est une problématique et un projet d'arriver à définir une rémunération qui soit juste, quantifiable, mesurable sur objectifs…*» (Responsable du personnel).

L'influence de l'équité est également associée à des pratiques de rémunération plus diversifiées.

3.2 Etendue de la diversification

L'analyse des entretiens permet de mettre en évidence essentiellement des pratiques de rémunération diversifiées. Malgré l'évolution de la taille, le degré de centralisation de la pratique de rémunération apparaît plus important que celui des pratiques de recrutement

ou de formation. Parallèlement, l'étendue de la diversification permet également de mettre en avant le caractère contingent ou non de la rémunération.

3.2.1 Rémunération non contingente au résultat

Ce type de rémunération comporte essentiellement une partie fixe définie par le salaire et qui ne tient pas compte du résultat de l'entreprise ou encore des performances réalisées par l'employé. Le dirigeant pratique dans la plupart du temps une rémunération non contingente aux résultats.

Rappelons que malgré l'introduction des acteurs RH dans la structure de la moyenne entreprise, la pratique de rémunération connaît une centralisation plus importante relativement aux autres pratiques de RH.

La pratique de rémunération ne peut être contingente au résultat. Ceci peut être justifié principalement par la taille de la moyenne entreprise comme le précise ce responsable du personnel.

- «*...je n'ai pas mon mot à dire sur les rémunérations…et il y a très peu de rémunération au résultat…*» (Responsable du personnel).

Par ailleurs, nous pouvons également mettre l'accent sur des pratiques de rémunération faiblement diversifiées. Notons en particulier des modalités d'attribution des primes qui peuvent à cet effet être considérées comme étant restreintes en raison de leur faible degré de formalisation ou encore de leur non-continuité.

- «*...c'est essentiellement une rémunération fixe, pas de rémunération variable, hormis pour les cadres dirigeants, elle s'établit sur la base des objectifs…*» (Responsable du personnel).

Malgré cette limite, la pratique de rémunération tend également vers des pratiques qui tiennent compte aussi des résultats de l'entreprise.

3.2.2 Vers une rémunération individualisée mais différenciée

L'analyse des entretiens met en évidence des pratiques de rémunération différenciées dans les moyennes entreprises. Il s'agit principalement d'introduire une partie variable où l'on peut distinguer, d'une part, des primes et bonus, et d'autre part, des stocks-options.

a. Primes et bonus

La pratique de rémunération peut être associée aux résultats attendus des employés à travers les primes et les bonus. Ces derniers peuvent être décidées par le DRH qui peut les agencer dans la partie variable. Rappelons que cette pratique est entièrement du ressort de la hiérarchie.

L'analyse des entretiens montre que la pratique de rémunération qui est associée aux critères objectivants et individualisés résulte d'un processus de formalisation des pratiques de RH.

- «*…une partie variable qui est la rémunération, ça se traduit plus par une politique de bonus…c'est un traitement qui est évidemment individualisé…*» (Directeur des Ressources Humaines).
- «*…tous les postes ont une partie fixe et une partie variable, qui est plus ou moins élevée suivant les types de poste…*» (Directeur des Ressources Humaines).

La partie variable apparaît souvent associée à la réalisation des marges commerciales.

- «*… pour la population commerciale, ils ont 60% de fixe et la partie variable concerne les marges qu'ils dégagent…*».

L'apparition de pratiques de rémunération diversifiées semble se confirmer avec l'évolution de la moyenne entreprise.

b. Stock-options[20]

Les stock-options permettent de valoriser la partie variable. Ils ont pour objectif de faire participer les salariés à l'actionnariat financier de la moyenne entreprise. Ils permettent aussi de responsabiliser les salariés eux-mêmes sur la question de l'équité, comme le précise cette DRH:

- «*…on a revu nos accords de participation à la demande de nos salariés, de façon à ce que ce soit plus en ligne avec une équité que eux jugeaient plus proche de leur philosophie…les stocks options…c'est moi qui gère les stocks options, donc c'est à la fois l'exécutif 'compensation'…*».

- «*...la société a toujours été très généreuse dans la remise du stock-option...ce qui nous a permis de fidéliser à long terme nos employés...*».

En résumé, nous constatons que les pratiques de rémunération diversifiées sont principalement le résultat de pratiques individualisées qui sont contingentes aux résultats.

Notons deux résultats majeurs: 1. Les liens de proximité et l'adhésion aux valeurs limitent considérablement les écarts de perception de l'équité en faveur des pratiques de RH du dirigeant. 2. En dépit de la forte légitimité qui est associée à la pratique de formation, la pratique de rémunération est plus sensible à la question de l'équité que les autres pratiques de RH. Notons à cet effet un rôle actif aussi bien managérial que moral de la part des acteurs RH.

Les pratiques de RH suscitent le problème de la perception de l'équité par les membres de l'organisation. Si pour le dirigeant, l'équité est favorisée par des liens relationnels et des rapports de loyauté; au niveau des managers, elle représente par contre une contrainte morale qu'il y a lieu d'intégrer au même titre que les autres actions

20 Les stocks-options font référence à des moyennes entreprises qui sont filiales d'autres groupes. Celles-ci adossent leurs modalités de rémunération variable à celle de la maison-mère.

organisationnelles. Cette démarche a pour finalité de réduire activement les écarts de perception entre les individus.

Nous avons mis en évidence tout au long des trois paragraphes précédents les résultats des entretiens dans le cadre d'une analyse comparative des pratiques de RH. Nous synthétisons dans le tableau suivant ces résultats tout en nous intéressons à la nature de l'activité qui est menée par les acteurs RH en fonction des préoccupations internes et externes.

Nous remarquons principalement que les pratiques de RH peuvent être orientées vers les valeurs du dirigeant ce qui limite par conséquent les liens avec l'environnement externe. Ce dernier semble s'imposer aux acteurs RH pour une recherche de légitimité concernant leurs pratiques et pour résoudre des problématiques d'attractivité, de compétences ou d'équité.

Nous avons recensé dans notre revue de la littérature trois types de légitimité (Suchman, 1995). Contrairement à la légitimité normative, la légitimité pragmatique et cognitive s'appuient moins sur des valeurs personnelles et attribuent un rôle managérial plus important dans les pratiques du DRH par rapport aux autres acteurs. Dans ce cas, l'intra-analyse des pratiques de RH (recrutement, formation et rémunération) montrent un degré d'activité élevée malgré les contraintes de délégation. Nous remarquons notamment de nombreuses micro-activités dans le cadre de ces pratiques qui ont pour objectif d'attirer les candidats, d'améliorer les compétences et de gérer l'équité.

A la lumière de ces résultats, la comparaison de ces pratiques montre que la pratique de recrutement ne requiert pas une légitimité aussi forte que celle qui peut être attribuée en interne à la pratique de formation. Celle-ci semble ensuite participer principalement à l'amélioration des compétences tandis que la pratique de rémunération peut constituer un moyen d'attractivité et de rétention des compétences. Enfin, La pratique de rémunération qui est menée par les acteurs RH fait l'objet d'une plus forte perception d'équité que la pratique de recrutement ou de formation.

Objectif conceptuel	Attractivité-légitimité	Rôle des compétences	Équité
Niveau d'analyse	Difficultés de recrutement.	Lien formation-compétences Lien recrutement-compétences Lien rémunération-compétences	Perception et diversification de la pratique de rémunération
Environnement institutionnel	Recours faible du dirigeant. Processus réactif du responsable du personnel. Intensification des réseaux institutionnels du DRH.	Sélectivité et attractivité. Gestion des compétences. Pas d'enjeux majeurs pour le dirigeant.	Résorption des conflits à travers une forte adhésion aux valeurs. Rémunération contingente aux résultats. Actionnariat financier.
Degré de praticité de l'acteur RH	Faible à cause de la légitimité normative élevée du dirigeant ou de la hiérarchie. Élevé pour le DRH. Légitimité pragmatique et cognitive plus fortes. Validité explicite des pratiques par l'argumentation. Faible pour le responsable du personnel.	Élevé : plusieurs micro-activités et actions des acteurs RH. Faible pour le dirigeant.	Élevé. Actions managériales et morales.
Résultats liés à la comparaison entre les pratiques de RH étudiées	La pratique de recrutement ne requiert pas une plus forte légitimité que la pratique de formation.	La pratique de formation participe directement à l'amélioration des compétences. La pratique de rémunération permet de recruter et de retenir des candidats compétents.	Plus forte perception de l'équité au niveau de la pratique de rémunération.

Tableau 22 : Synthèse de la comparaison des pratiques de RH dans les moyennes entreprises

4 Quelle validité empirique pour l'approche basée sur les pratiques ?

Nous nous interrogeons ici sur la validité empirique de l'approche basée sur les pratiques. Nous nous appuyons sur les résultats précédents ainsi que ceux obtenus dans les études de cas (Chimitra et Peco). Il s'agit tout d'abord de savoir si les pratiques de RH sont complémentaires ou substituables. Pour répondre à notre question, nous discuterons ensuite dans le cadre d'une démarche triviale de la praticité, la normativité ainsi que des connaissances des acteurs.

Nous nous proposons dans ce cadre d'analyser et de discuter de ces deux axes.

4.1 Complémentarité ou substitution des pratiques de RH?

Les pratiques de RH ont des effets considérables sur les objectifs organisationnels qui nécessitent des processus d'action à travers lesquels l'acteur RH doit pouvoir agencer ces pratiques entre elles.

Tout d'abord, la notion de compétence ne s'oppose pas à l'équité dans la mesure où elle peut contribuer à renforcer la légitimité institutionnelle. Une rémunération diversifiée peut dans ce cas s'accompagner de pratiques de formation qui sont destinées à une population déterminée, ce qui aura pour effet de privilégier un recrutement en interne plutôt qu'en externe.

Les effets des pratiques de RH en termes de légitimité peuvent également être analysés. Les pratiques institutionnalisées ont pour objectif de mettre à niveau les procédures de formalisation qui permettent de renforcer la présence de ces pratiques sur le marché du travail. Ceci engendre un processus qui s'apparente à un effet de « boule de neige » qui peut concerner toutes les pratiques et non pas une seule au détriment de l'autre. Notons à cet effet le résultat d'effets réciproques des pratiques de RH. Nous avons pu constater que la pratique de recrutement qui se base sur les liens faibles du manager peut être liée à des sources externes favorisant ainsi l'image institutionnelle. Cette démarche n'exclut pas des pratiques de formation qui sont destinées uniquement à une socialisation des candidats tout à fait au début de leur recrutement au sein de la moyenne entreprise. Par

ailleurs, une rémunération diversifiée fait l'objet d'un agencement de la part du DRH, bien que son niveau relève seulement de la décision du sommet (Peco).

Les pratiques de RH peuvent également être conçues différemment dans le cas de la hiérarchie. Nous mettons ici l'accent sur le rôle principal de la hiérarchie à fonder ses pratiques sur une dimension morale. A cet effet, ces pratiques qui sont de nature subjective sont complétées ici par une logique d'action qui vise à éviter des effets conflictuels notamment à travers l'adhésion aux valeurs. Rappelons que dans ce cas, la pratique de recrutement peut être basée principalement sur des liens forts et non sur un réseau professionnel, les pratiques de rémunération apparaissent faiblement diversifiées et les actions de formation réduites. L'interaction dirigeant-candidat permet de négocier relativement de la substitution des pratiques de RH (Chimitra).

Nous montrons ainsi que les pratiques de RH sont complémentaires mais aussi partiellement substituables. Ceci est validé par une activité managériale qui est variable selon les acteurs RH de la moyenne entreprise. Ces derniers sont dans la plupart des cas amenés à proposer des pratiques qui correspondent notamment à celles qui sont attendues par le sommet.

Cette perspective d'analyse montre que ces multiples choix traduisent également des contraintes de situation dans lesquelles se trouvent ces acteurs. Les pratiques de RH permettent de justifier un contenu d'actions managériales qui sont interdépendantes et nécessaires à la continuité des rôles et des tâches réciproques. Elles correspondent ainsi aux différents besoins et attentes. Par ailleurs, cette démarche est soumise aux contraintes qui sont en relation avec les problèmes qui relèvent directement de l'environnement du travail de l'acteur RH.

4.2 **Praticité, normativité et connaissances**

En tant que réalité organisationnelle, les pratiques de RH mobilisent des processus d'action concrets qui peuvent être analysés essentiellement dans le cadre d'une approche basée sur les pratiques.

A la lumière des résultats des entretiens, cette approche met en évidence un ensemble de pratiques managériales qui sont gérées en usage (Jarzabkowski, 2004) et en action (Wittington et al..., 20006) par l'acteur RH. Elle se définit aussi à partir de la construction des pratiques de RH qui sont déterminées par de processus d'action qui mettent en jeu l'activité managériale en dépit des contraintes de délégation caractérisant la moyenne entreprise. Cette approche met aussi l'accent sur l'intensité et la fréquence des activités qui sont incorporées au quotidien dans un flux de travail managérial. Ainsi, sous la contrainte du recrutement, le manager mène un ensemble de pratiques gestionnaires qui consistent à organiser les annonces de recrutement, à recourir à la publicité et aux sites internet, ou encore à privilégier le bouche à oreille (Collins et Han, 2004).

Par ailleurs, les pratiques de RH sont également liées à un ensemble de valeurs et normes à travers une gestion institutionnelle des pratiques de RH. Rappelons que celle-ci se base sur des processus normatifs permettant de mieux comparer la légitimité des pratiques dans l'environnement externe de la moyenne entreprise (DiMaggio et Powell, 1983; Aldrich et Fiol, 1994; Suchman, 1995). La perspective institutionnelle montre que l'adhésion aux valeurs contribue à expliquer également l'absence de conflits dans la gestion des pratiques du dirigeant.

Cette analyse permet de déterminer la nature de la praticité et de la normativité qui sont à l'épreuve des terrains par les acteurs RH. Nous avons pu soulever à cet effet un rôle managérial et moral qui consiste en priorité à mieux instaurer l'équité qui perçue des pratiques de RH. Il en résulte alors une forte perception de l'équité qui est liée à la rémunération en dépit du degré de légitimité élevé qui est affiché en faveur de la pratique de formation.

Dans le cadre de notre démarche triviale, l'approche basée sur les pratiques contribue à mettre en évidence les connaissances qui sont mobilisées par les acteurs RH. La sélectivité des connaissances en pratique témoigne du potentiel du manager pour satisfaire au mieux les différentes demandes. Rappelons toutefois que ce sont les connaissances explicites et formalisées qui font l'objet de règles et procédures

standardisées au sein de l'organisation, alors que les connaissances tacites reposent implicitement sur les expériences et découvertes propres du manager (Nonaka, 1993). Les pratiques de RH sont ainsi créées dans le cadre de processus qui impliquent les connaissances. Elles font partie de ce fait des actions qui permettent de mettre en œuvre les connaissances et les compétences des managers. La proximité des praticiens des problèmes constitue ainsi une forme concrète d'action lorsqu'il s'agit d'appliquer plus précisément la connaissance pratique.

Par ailleurs, il y a lieu de noter que les connaissances peuvent bénéficier en particulier au sein des organisations d'un pouvoir d'institutionnalisation lorsqu'elles sont socialement reconnues et collectivement partagées au sein d'une communauté de pratiques. Dans ce cas, un seuil de normativité peut être attribué à ces connaissances afin d'accroître la légitimité qui peut être accordée aux pratiques de RH dans les moyennes entreprises.

Nous concluons ainsi sur la validité empirique de l'approche basée sur les pratiques. Celle-ci a permis de mettre en évidence une activité intense mais surtout variée dans le cadre des flux de travail. Cette approche se base aussi sur des connaissances qui sont enfouies plus précisément dans des processus d'action à travers lesquels les managers parviennent à concrétiser effectivement leurs pratiques de RH.

Conclusion du chapitre

Nous montrons dans ce chapitre que les pratiques de RH permettent de mettre en évidence une activité managériale intense qui s'accompagne d'une forte institutionnalisation de ces pratiques.

Dans les moyennes entreprises, les problèmes de légitimité traduisent en effet les difficultés de recrutement. Les résultats nous ont permis de conclure sur une plus forte légitimité qui est accordée à la pratique de formation par comparaison aux autres pratiques de RH qui sont étudiées. L'examen de ces pratiques montre également une prise en charge insuffisante des attentes, une lenteur d'action ainsi que des difficultés d'évaluation. Les problèmes de recrutement traduisent des pratiques de RH plus professionnelles (Granovetter, 2005). Ces pratiques ont pour objectif de limiter les problèmes d'attractivité. Les pratiques de formation sont par ailleurs liées en particulier à la problématique d'identification formelle des attentes.

Malgré les problèmes d'attractivité, la pratique de rémunération permet de recruter des candidats compétents alors que la pratique de formation favorise l'amélioration des compétences. En même temps, toutes les pratiques de RH ont montré une grande sensibilité à la question d'équité. Nous avons conclu sur une forte perception de la pratique de rémunération comparativement aux autres pratiques de RH. Ceci se traduit aussi par une diversification de la pratique de rémunération. Par ailleurs, la nature des liens relationnels qui sont fondés sur la loyauté et auxquels recourt le dirigeant semblent limiter considérablement les conflits ainsi que les écarts de perception de l'équité.

A partir de ceci, nous avons pu mettre en évidence, dans le cadre d'une approche managériale, que les pratiques de RH sont complémentaires mais aussi partiellement substituables.

Après avoir mené une comparaison entre les pratiques de RH des moyennes entreprises, nous nous intéressons plus spécifiquement à l'activité managériale afin d'introduire les

opportunités et les contraintes que rencontrent les acteurs RH dans les moyennes entreprises lors de la conception et l'élaboration de leurs pratiques.

PREMIERE PARTIE

Cadre théorique et méthodologie de la recherche

Chapitre I **Pratiques de ressources humaines et moyenne entreprise**

Chapitre II **Pratiques de ressources humaines des moyennes entreprises**

Chapitre III **Démarche et méthodologie de la recherche**

DEUXIEME PARTIE

Résultats et mise en perspective

Chapitre IV **Pratiques de ressources humaines et caractéristiques des moyennes entreprises**

Chapitre V **Approche managériale des pratiques de ressources humaines dans les moyennes entreprises**

Chapitre VI Design des pratiques de ressources humaines des moyennes entreprises

Conclusion générale

Bibliographie

Chapitre VI Design des pratiques de ressources humaines des moyennes entreprises

Dans les moyennes entreprises, l'émergence des pratiques de RH ne peut être appréhendée sans tenir compte des facteurs organisationnels qui agissent sur le comportement managérial. À partir de l'articulation de la la littérature organisationnelle (Mintzberg, 1982 ; LeVigoureux, 1997a ; Pichault et Nizet, 2000 ; Hales et Tamangabi, 1996) et institutionnelle (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983 ; Suchman, 1995), l'approche basée sur les pratiques permet de prendre en considération l'activité concrète des managers (Reed, 1984 ; Hugh et King, 1998 ; Brown et Duguid, 2001 ; Jarzabkowski, 2004 ; Whittington et al.., 2006). Les théories de la structuration (Giddens, 1984) constituent alors un pont entre ces corpus et montrent que ces pratiques résultent d'une dialectique entre structure et actions.

Ce design de la littérature ainsi mobilisée permet d'analyser les résultats des entretiens et nous amène à confronter ces derniers avec d'éventuelles théories. Nous nous sommes intéressés grâce aux études de cas à des pratiques de RH contextualisées en fonction des contraintes qui se présentaient au niveau de chaque site. La comparaison inter-cas montre que les pratiques de RH dans le cadre du projet peuvent être qualifiées de « réductionnistes » ; cela se justifie notamment par le fait que la nature de l'activité ainsi que les contraintes qui sont normalement liées au triptyque (coûts, délais et qualité) sont négligées dans la politique de l'entreprise qui est envisagée à l'égard des ressources

humaines. Le rôle du responsable des RH est marginal par rapport à la hiérarchie ou le chef du projet. Alors que dans le deuxième site l'arrivée du DRH semble s'accompagner plutôt d'une forte formalisation qui implique une gestion des priorités et favorise le changement par rapport à que nous observons dans le premier site.

A la lumière de ces résultats, nous menons une analyse de la série d'entretiens réalisés dans le cadre de notre recherche. Les pratiques de RH semblent poser de nombreux points d'interrogations et de discordances eu égard l'évolution de la nature des liens de délégation. Face à la complexité des situations observées, nous tentons d'examiner ces points afin de déterminer au sein des moyennes entreprises la diversité de ces pratiques.

Le chapitre précédent nous a permis de comparer les pratiques de recrutement, de formation et de rémunération des moyennes entreprises et avons aussi soulevé que ces pratiques pouvaient être souvent complémentaires et partiellement substituables.

Dans une première partie de ce chapitre, nous discutons des résultats de la comparaison inter-cas. Sur la base de ces résultats, nous approfondissons dans une deuxième partie notre compréhension de ces pratiques à travers les entretiens qui ont été menés auprès des différents acteurs afin d'examiner la diversité des pratiques de RH des moyennes entreprises.

1 Comparaison inter-cas des pratiques de RH

Notre démarche s'appuie sur l'analyse des pratiques de RH au sein de deux moyennes entreprises à partir des résultats partiels obtenus dans les chapitres précédents. Nous essayons maintenant d'approfondir notre compréhension des contextes de ces pratiques. Compte tenu des caractéristiques organisationnelles et institutionnelles, nous commençons par expliciter en premier pourquoi les pratiques de RH rencontrées dans le cas d'une équipe-projet sont dans la plupart du temps restreintes aux décisions de la hiérarchie; nous examinons par la suite les réorientations prises à l'égard de ces pratiques dans le cas de l'arrivée du DRH.

1.1 Agencement des pratiques de RH marqué par des contraintes de la hiérarchie

L'analyse des entretiens dans le site de Chimitra est menée dans une équipe-projet. Nous discutons tout d'abord des pratiques de RH qui sont rencontrées dans le cadre d'un projet, pour tenter de comprendre par la suite si les contraintes du projet participent à modifier les comportements de la hiérarchie.

1.1.1 Problématique des pratiques de RH face au projet

Les pratiques de RH montrent un mode de gestion qui ne tient pas toujours compte des spécificités du projet. Celles-ci sont définies principalement par le triptyque: qualité-coût-délai. Dans ce cadre, notre interprétation porte sur l'analyse intra-site des pratiques de RH telles qu'elles sont définies dans le cadre de notre recherche. Pour atteindre cet objectif, nous examinons successivement trois points:

- confusion dans la gestion des effectifs,
- déplacement arbitraire des acteurs-projets,
- transversalité.

a. Confusion dans la gestion des effectifs

La pratique de recrutement se heurte principalement à un manque de perspectives qui consiste, dans cette moyenne entreprise, à réduire l'activité par le chef de projet afin de ne pas recruter de nouveaux candidats. De plus, les pratiques de RH sont centralisées et aussi décidées entièrement par une hiérarchie qui n'est pas toujours en contact direct avec des problèmes qui concernent la question des ressources humaines au niveau du projet.

Ces pratiques peuvent être alors qualifiées de réductionnistes car elles limitent le recrutement au point que le chef de projet se voit contraint de circonscrire son champ d'activité.

- «*…on ne recrute pas…dans les règles de l'art il faudrait quatre personnes à plein temps; on est trois personnes à mi-temps, on a dû gober…*» (Chef de

projet).

En plus de ces restrictions, la pratique de recrutement fait aussi l'objet d'une confusion quant à la gestion interne des effectifs. Ceci s'explique notamment par des projets où l'on rencontre un nombre de techniciens qui est supérieur à la distribution des rôles qui ont été préalablement définis pour la réalisation de l'activité.

- «*… je trouve à la fois qu'il y a trop d'acteurs dans les projets dans lesquels on est impliqué…*» (Chef de projet).

La définition des postes ne précise pas de façon claire les compétences qui sont requises pour chaque technicien pour qu'il puisse assurer ses rôles.

- «*…trop d'acteurs à des postes pour lesquels ils n'ont pas forcément les compétences requises…*» (Responsable du personnel).

Les pratiques de recrutement au niveau du projet montrent d'un côté un refus de recrutement de nouveaux candidats; et d'un autre côté un débordement de nombreux techniciens sur un même projet.

b. Déplacement arbitraire des acteurs-projets

Les pratiques de recrutement interne sont plus fréquentes et ont pour objectif de déplacer souvent de façon arbitraire des acteurs d'un projet à un autre. Par ailleurs, ces pratiques influencent aussi les pratiques de formation qui aboutissent ensemble à des effets négatifs sur le niveau des compétences. Nous mettons ici en évidence ce déplacement arbitraire des techniciens ainsi que le manque de formation préalable au démarrage du projet.

- «*…rares sont les projets qui donnent lieu à une formation préalable au projet…*» (Chef de projet).

Contrairement au chef du projet, le responsable des RH n'est pas autorisé à s'occuper des pratiques de recrutement interne et de formation à des fins d'identification des compétences. Notons à cet effet que ce déplacement ne favorise aucune mobilité des

membres de l'entreprise vers ses filiales.

- «*…je n'ai pas aussi de levier pour prendre cette personne compétente…de la faire progresser, de la faire évoluer et développer ses compétences; je n'ai pas mon mot à dire sur la formation…*» (Responsable du personnel).

Les objectifs de ces pratiques sont plutôt orientés 'métier' et non 'organisation'. Ceci se justifie par des effets négatifs entre les pratiques RH et le projet sur les résultats organisationnels. Par ailleurs, ces pratiques ne permettent pas d'améliorer significativement les compétences des acteurs qui sont amenés à travailler simultanément dans de multi-projets.

c. Transversalité

Malgré la transversalité du projet, la pratique de rémunération n'est pas contingente aux résultats. Nous constatons par ailleurs que les compétences spécifiques que détiennent certains acteurs ne leur permettent pas de bénéficier d'un traitement particulier.

- «*…les sept personnes de mon équipe…travaillent toujours sur plusieurs projets à la fois et sans fin…*» (Chef de projet).

Bien que ces derniers se distinguent par leur participation à la réussite des projets en termes du triptyque, nous observons en revanche une tendance vers des pratiques de rémunération plutôt homogènes et non individualisées.

- «*…la rémunération n'est pas liée au projet, c'est plus une politique du groupe relativement traditionaliste…ce mode projet est venu se greffer progressivement à l'activité traditionnelle…*» (Chef du projet).

La pratique de rémunération ne constitue pas dans ce cas un facteur de motivation dans la mesure où elle ne tient pas compte d'une reconnaissance formalisée de l'effort.

- «*…une réelle preuve de reconnaissance doit être prise en compte dans la partie fixe du salaire…*» (Chef de projet).

Cette pratique qui est peu institutionnalisée et non référencée sur les taux du marché peut être tout particulièrement présente lors du recrutement. Notons à cet effet l'écart qui peut être perçu négativement entre le niveau de responsabilité et celui de la rémunération. Les décisions exclusives de la hiérarchie réduisent dans ce cas l'adhésion au projet par les candidats; ces derniers finissent souvent par quitter l'entreprise à cause d'une rémunération qui est perçue comme étant inéquitable par rapport à un niveau de responsabilité élevé.

- «*…prendre des gens très bas au début en salaire, et puis très vite leur donner de très grandes responsabilités, et mettre très longtemps avant d'adapter la rémunération; il y a des gens qui commencent par quitter quand ils voient que ça ne bouge pas…*» (Acteur-projet).

Au niveau de ce site, les pratiques de RH du chef du projet sont principalement décidées par la hiérarchie. Nous mettons ainsi en évidence que la pratique de recrutement fait l'objet d'une confusion qui se justifie par le refus et le débordement. Il résulte de cette démarche des pratiques de formation qui ne peuvent ici être organisées avant le démarrage des projets. La pratique de rémunération sous forme de motivation ne reconnaît pas les efforts individuels des techniciens malgré une activité transverse.

1.1.2 Pratiques de RH orientées vers la réactivité

Nos résultats dans ce site montrent un intérêt pour la réactivité dans la gestion des pratiques de RH par la hiérarchie. Les contraintes du projet ne favorisent pas systématiquement une anticipation des besoins et montrent au contraire une tendance de la hiérarchie à conserver ses pratiques. Nous examinons succinctement ces deux points.

a. Besoins non-anticipés

Les pratiques de RH se caractérisent par une réactivité que l'on peut expliquer tout d'abord par des dispositifs organisationnels qui prévalent dans ce site. Ceux-ci correspondent à une verticalité des liens qui est instaurée par la hiérarchie. Les pratiques de RH semblent résulter, d'une part, d'une séparation des rôles entre le responsable des

RH et le chef du projet; et d'autre part, d'un contrôle de cette hiérarchie qui renonce à impliquer localement ce responsable des RH au niveau de ces pratiques liées au projet.

- «*…c'est le manque de réactivité éventuellement entre certains collaborateurs…l'équipe-projet…n'a pas de liens hiérarchiques directs, elle dépend toujours du responsable hiérarchique…*» (Responsable du personnel).

Sur le plan organisationnel, ces pratiques sont à cet effet gérées, malgré les contraintes du projet, en fonction des besoins qui n'ont pas été anticipés de manière formalisée. La hiérarchie peut intervenir à n'importe quel moment pour introduire ses propres pratiques par le biais du chef du projet

- «*…c'est souvent dans l'urgence que sont gérées ces pratiques, malheureusement, on n'est pas assez dans le management, c'est-à dire, dans la participation et dans la réaction à l'urgence…*» (Chef du projet).

Les besoins organisationnels en ressources humaines qui peuvent être anticipés participent provisoirement à identifier au préalable les risques, ce qui permet notamment de mieux ajuster ces pratiques face à d'éventuels problèmes. La verticalité des liens rend ces initiatives plus difficiles mais facilite par contre la résistance au changement.

b. Inertie

La conception des pratiques de RH vise surtout à empêcher ici des pratiques qui dévient de celles de la hiérarchie. Les liens verticaux s'opposent alors à toute collaboration venant du responsable des RH et non du chef du projet qui n'a qu'une maîtrise des aspects techniques et non des problèmes de ressources humaines liés au projet.

- «*…il faut aussi que les directives viennent clairement du haut…clairement avec des directives précises de la direction générale, celles-ci auront du mal à se mettre en place dans le cas du mode projet…*» (Responsable du personnel).

Notons que dans le cadre de ces liens, les pratiques de RH font rarement l'objet de débats ou de tensions. Cette situation s'assimile à une inertie qui est désirée par la hiérarchie et qui lui permet en contrepartie d'assurer sa propre légitimité.

- «*…les moments de tension sont assez rares…*» (Chef de projet).

Ces modes de gestion définissent également les intérêts de la hiérarchie qui sont visibles à travers une volonté de conserver des pratiques inchangées malgré l'évolution des besoins.

- «*…on se heurte à des attitudes du style, c'est moi le chef, ce n'est donc pas à toi mais à moi de décider…*» (Acteur-projet).
- «*… c'est plutôt un peu au-dessus qu'il faut changer, on est plutôt coincé de pouvoir avancer…*» (Acteur-projet).

Dans ce site, nos résultats mettent en évidence un intérêt de la hiérarchie pour la réactivité pour gérer ses pratiques de RH. Celle-ci est favorisée notamment par des dispositifs organisationnels qui caractérisent ce site.

Dans cette moyenne entreprise, nous mettons en évidence des pratiques de RH qui sont orientées vers la réactivité. Celle-ci ayant été repérée par la volonté de la hiérarchie à conserver ses pratiques inchangées. Il en résulte des pratiques de RH réductionnistes et non-individualisées.

Cette première analyse a permis de mettre en évidence que les pratiques de RH se caractérisent principalement par la résistance au changement. Malgré le contexte du projet qui nécessite des pratiques plus appropriées, la hiérarchie n'offre aucune opportunité au responsable des RH pour collaborer avec d'autres acteurs pour mieux gérer les ressources humaines qui participent au projet.

Ayant expliqué ces pratiques dans le cadre du projet, nous nous consacrons dès à présent à leur analyse dans un autre contexte qui est celui de l'arrivée du DRH dans la moyenne entreprise.

1.2 Réorientations des pratiques de RH à l'arrivée du DRH

Les pratiques de RH sont ici interprétées à la lumière des entretiens menés dans le site Peco auprès du DRH, managers et opérationnels. Cette démarche nous a notamment permis de discuter de la participation des managers suite à une organisation récente du département RH. Dans cette perspective, nous discutons des réorientations qui sont menées par le DRH sur la base d'une démarche de praticité axée sur l'identification des besoins, pour nous consacrer par la suite à la question du renforcement des actions autour de la légitimité des pratiques RH.

1.2.1 Démarche de praticité axée sur l'identification des besoins

Nos résultats montrent que les pratiques de RH sont d'abord mises en œuvres par des niveaux intermédiaires et ne sont pas uniquement du ressort de la hiérarchie. Contrairement au cas précédent, les pratiques de RH dans le site de Peco font l'objet d'une participation plus importante de la part du personnel qui est rattaché au DRH. Nous analysons successivement les éléments suivants:

- interventionnisme du DRH,
- gestion des priorités,
- gestion du changement.

a. Interventionnisme du DRH

Au niveau organisationnel, l'arrivée du DRH pose la question de la nature de son interventionnisme à côté des managers. Il apparaît ainsi que le contenu et l'importance du poste au sein de la moyenne entreprise conditionnent souvent le degré de participation décisionnelle du DRH au recrutement. Si sa décision est entière pour des postes de direction, elle l'est beaucoup moins pour d'autres où les managers de l'entreprise sont incités à décider conjointement avec le DRH de façon collégiale.

- «*…là on est en toute autonomie sur le choix des candidats, en aucun cas le DRH n'intervient. Pour les postes de direction, c'est le DRH qui s'en occupe. Mais*

tous nos autres recrutements, on prend la décision bien sûr conjointement…» (Responsable des Ressources Humaines).

L'interventionnisme du DRH semble en tout cas diminuer au profit des managers qui coordonnent notamment une bonne partie de leurs activités essentiellement par la communication. La pratique de recrutement repose dans ce cas sur un important échange d'informations entre les différents managers.

- «*… au quotidien on est là pour veiller à leur application…tout ça c'est en parfaite communication, il faut que tout le monde soit informé, le DRH doit être informé, nous on doit être informé…*» (Responsable des Ressources Humaines).

Ces activités peuvent aussi être matérialisées par l'utilisation d'outils techniques. Ces outils permettent le partage des informations en particulier au niveau de la pratique de formation et facilitent également le traitement des données.

- «*…l'arrivée d'un ERP ça décloisonne…c'est un outil commun collaboratif tout le monde partage la même information…il faut en tenir compte dans un souci d'ergonomie de l'outil…c'est toute la partie accompagnement des changements de formations qui est très importante...*» (Responsable de l'Organisation des Systèmes d'Information).

En plus du partage d'information, les entretiens menés nous ont permis de repérer également un ensemble de confrontations qui sont ainsi relatives aux idées et aux points de vue des managers.

- «*… j'ai des profils métiers que j'établis et qui sont un peu fonctionnels, donc c'est pour confronter les deux vues et pour que tout le monde partage les mêmes infos…*» (Responsable de l'Organisation des Systèmes d'Information).

Ces aspects sont notamment présents lors des décisions qui concernent les niveaux de rémunération. Le DRH ne peut à cet effet décider seul sans tenir compte des décisions prises auparavant par son hiérarchie sur les niveaux possibles de rémunération.

- «*...Si vous prenez les décisions d'ordre stratégique, et du type budgétaire par exemple du type budget masse salariale...la présidence et la direction financière ont leur mot à dire parce que nous avons des budgets très encadrés...*» (Directeur des Ressources Humaines).

Par ailleurs, les pratiques managériales du DRH par comparaison avec celles de la direction générale montrent une fréquence d'activité beaucoup plus importante dans le cadre de liens horizontaux que ceux qui sont verticaux. Ceci permet au DRH de mieux agir en amont avant que les managers ne s'expriment sur leurs besoins pour ainsi déterminer les orientations à suivre en fonction des objectifs de l'organisation.

- «*…quand vous prenez la chaîne RH, c'est quoi? … je demande à mes RRH… tu vas me dire quel est le besoin du directeur, quel est le problème qu'il rencontre, et on réfléchit d'abord sur les compétences des collaborateurs ou le manque de compétences qui sont déjà présents; c'est du conseil à l'organisation…*» (Directeur des Ressources Humaines).

Il apparaît alors que le DRH intervient uniquement de manière sélective auprès de ses collaborateurs qui sont aussi plus impliqués que lui à gérer des priorités.

b. Gestion des priorités

Les pratiques de RH font l'objet d'une gestion des priorités qui comprennent principalement les demandes des managers de l'organisation. L'implication du DRH est ici relativement faible par comparaison à celle de ses collaborateurs.

- «*…le mode de fonctionnement aujourd'hui c'est la gestion des priorités qui est importante…*» (Responsable des Ressources Humaines).
- «*…dans la gestion des priorités ça va être de répondre très rapidement aux demandes en termes qualitatifs…*» (Responsable des Ressources Humaines).

Par ailleurs, ces demandes exigent une rapidité d'action de la part des managers qui doivent sélectionner au niveau de leurs unités les besoins les plus importants qui sont à communiquer aux membres du département RH.

- «*…rapidité et qualitatif sont les éléments attendus des managers à côté de leurs missions…*» (Responsable des Ressources Humaines).

Ces membres peuvent être impliqués directement auprès des managers; ces derniers n'ont pas souvent le temps suffisant pour gérer notamment au quotidien, en plus de leurs propres responsabilités, l'ensemble des problèmes relatifs aux ressources humaines.

- «*…ils ont leur mission de manager qui leur prend énormément de temps, ils ont aussi des équipes importantes pour beaucoup d'entre eux; et on est là vraiment en relais pour les soulager de la partie RH et de les aider au quotidien dans leur rôle de manager…*» (Responsable des Ressources Humaines)

Dans ce site, les pratiques de RH s'éloignent de la démarche de réactivité qui a été constatée dans le cas précédent. L'anticipation constitue ici un moyen d'action qui permet, d'une part, de mieux connaître les demandes ainsi que les attentes qui émanent des managers, et d'autre part, de pouvoir inscrire celles-ci temporellement parmi les priorités.

- «*…il faudrait se rendre en compte rapidement que si on a un poste, qu'on puisse le proposer à quelqu'un, on puisse en avoir connaissance…ce sont nos axes de développement pour les semaines et les mois à venir…*» ((Responsable des Ressources Humaines).

Les pratiques de RH suscitent également la question de la gestion du changement que nous développons dans le point suivant.

c. Gestion du changement

Nous avons recensé que le changement peut être aussi bien immatériel que matériel. La gestion du changement répond ici à des objectifs précis en termes de contrats, des services ou encore de postes à pourvoir.

- «*…pour la conduite du changement, ça peut induire des modifications de contrats, là aussi on peut parler sur les changements de postes, ou de services…*» (Responsable des Ressources Humaines).

Les managers sont ainsi amenés dans ce cas à établir et à rechercher par exemple de nouveaux profils qui soient capables de participer aux buts de l'organisation.

- «*…sur toute la conduite au changement, on va travailler sur les profils…*» (Responsable des Ressources Humaines).

Par ailleurs, cette volonté déclarée du changement s'affiche clairement au niveau des solutions qui permettent notamment de répondre aux attentes par le biais des pratiques surtout individualisées.

- «*…on essaye de trouver des solutions, on essaye de faire évoluer la personne, répondre à ses attentes, pour qu'elle puisse continuer…*» (Responsable des Ressources Humaines).

Nous insistons dans ce cadre sur les difficultés rencontrées par les managers pour trouver des solutions. Ainsi, pour mener le changement, ces difficultés peuvent être gérées collectivement par les managers mais de façon qui soit aussi appropriée à chaque employé.

- «*…ça pourrait être aussi le collaborateur qui n'arrive pas à avoir une réponse souhaitée, et il vient vers nous; nous on va jouer ce rôle d'intermédiaire et trouver une solution la plus appropriée pour chacune des parties…*» (Responsable des Ressources Humaines).

Par comparaison à l'étude de cas précédente, les pratiques de RH mettent ici en évidence un faible degré d'interventionnisme du DRH au profit des managers. La gestion du changement vise à mieux répondre plus spécifiquement aux attentes individuelles ; alors que celle des priorités est principalement axée sur la connaissance anticipée des demandes des managers.

Un interventionnisme sélectif du DRH, une gestion des priorités ainsi que celle du changement sont trois facteurs explicatifs des pratiques de RH dans cette moyenne entreprise.

En conclusion, ces résultats expliquent en particulier l'intérêt de déterminer et d'identifier les objectifs de la gestion des priorités et celle de la conduite du changement. D'ailleurs, malgré les contributions de ces managers, de nombreuses actions de nature institutionnelle sont également mises en œuvres par le DRH.

1.2.2 Renforcement de la légitimité des pratiques de RH

Nos résultats montrent essentiellement une recherche de légitimité par le DRH au sein de la moyenne entreprise. Pour traiter ce point, nous mettons tout d'abord en évidence l'intérêt d'une forte formalisation à travers laquelle cet acteur tend principalement à justifier ses propres rôles et activités; cela peut être apprécié également par d'autres éléments comme le discours et l'ancrage des pratiques managériales du DRH au sein de la culture de l'organisation.

a. Forte formalisation

Nous constatons au sein des réorientations des pratiques de RH une forte formalisation qui vise à renforcer principalement la légitimité des pratiques de RH. Celle-ci est notamment l'expression d'une réelle démarche stratégique qui est menée par le DRH pour mieux allouer ses ressources en fonction des objectifs de son entreprise.

- «*…tout l'enjeu c'est de recruter les ressources au bon moment…*» (Directeur des Ressources Humaines).

Il s'agit désormais de réduire essentiellement les formations inutiles et coûteuses ayant fait l'objet jusque-là que d'une évaluation informelle.

- «*…on est une entreprise qui dépense beaucoup d'argent en matière de formation, mais n'importe comment…*» (Directeur des Ressources Humaines).

Ce manque de formalisme a des conséquences directes sur la gestion des compétences.

- «*...le problème c'est que l'entreprise a pris beaucoup de retard notamment dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences...le plus urgent pour nous... est qu'on a cette obligation de négocier un accord de GPEC...*» (Directeur

des Ressources Humaines).

Contrairement au site précédent, la légitimité se renforce ici progressivement autour des pratiques de RH grâce à une perception qui est positive des sessions de formation permettant de maintenir le recrutement en interne. De plus, des pratiques de rémunération diversifiées confirment les postulats de la théorie d'agence ; dans ce sens l'intéressement, la participation et le bonus peuvent être considérés comme un moyen de contrôle des comportements des membres par rapport aux résultats obtenus. Enfin, une forte légitimité de la pratique de formation par rapport aux autres pratiques RH s'explique ici notamment par le respect des taux réglementaires.

- «*…il y a quelque chose je ne sais pas combien quelque chose comme 10% de la masse salariale...*» (Directeur des Ressources Humaines).

La pratique de rémunération n'étant pas isolée des autres pratiques de RH. Nous observons alors des liens de plus en plus forts entre la pratique de formation et celle de la rémunération favorisant ainsi des pratiques individualisées relatives notamment aux carrières des employés.

- «*…on a un plan de formation et une politique des carrières qui vont en quelque part se chevaucher et c'est ainsi qu'on va pouvoir mettre en place aussi une politique salariale d'augmentation …*» (Directeur des Ressources Humaines).

Nous en concluons ainsi que la formalisation des pratiques de RH semble s'accentuer avec l'arrivée du DRH qui cherche essentiellement à légitimer ses pratiques en les agencer de façon à répondre prioritairement aux attentes de la hiérarchie qui l'a interpellé. Parallèlement à ceci, le DRH recourt également au discours pour persuader les autres membres de son organisation du bien-fondé de ses pratiques.

b. Discours

Afin d'accroître la légitimité de ses pratiques, le DRH s'appuie sur une communication formelle qui vise non seulement à réduire l'ambiguïté de ses actions, mais aussi à satisfaire les attentes des managers et employés de l'organisation.

Rappelons à cet effet que les pratiques de RH comportent, d'une part, une validité implicite qui se rapporte de façon intrinsèque aux actions du manager. D'autre part, la validité explicite traite plus directement du discours ainsi que de sa qualité à travers les arguments qui sont avancés par le DRH.

Ces deux types de validité peuvent être étroitement associés pour limiter les divergences au niveau des interprétations et surtout instaurer un degré d'autorité nécessaire pour rétablir la légitimité des pratiques de RH. C'est le cas notamment ici d'un absentéisme élevé des employés qui fût remarqué par le DRH. En dépit d'une fréquence élevée du recrutement dû essentiellement à une bonne marche de l'entreprise, le niveau de rotation des employés reste faible. Les initiatives du DRH consistent alors à mettre en œuvre de nouvelles règles pour lutter contre cet absentéisme et rompre notamment avec les démarches précédentes.

- «*…avec quatre mois de recul, je me rends compte qu'on a un absentéisme que j'avais vu dès le départ, que je trouve trop fort… mais un turnover relativement réduit…*» (Directeur des Ressources Humaines).

Rappelons que la notion de légitimité peut opérer dans différents contextes et peut notamment être variable selon la praticité de l'acteur. Dans cette perspective, les pratiques de RH ne sont pas traitées ici dans le cadre d'une version argumentative telles que nous avons pu les observer dans le cas du dirigeant. En revanche, la légitimité tend à être renforcée dans le cas du DRH sous une forme discursive. Il s'agit alors de s'émanciper et de développer différentes idées permettant d'accroître de façon significative cette légitimité afin de favoriser le sentiment d'adhésion au sein de l'entreprise.

- «*… c'est typiquement le discours si vous voulez que je vais développer au niveau stratégique parce que je l'ai expliqué aux gens…*» (Directeur des Ressources Humaines).

Les pratiques de RH font également l'objet d'un renforcement de la légitimité à travers la culture de l'entreprise.

c. Culture

Nous avons montré précédemment que le DRH est chargé personnellement des pratiques de recrutement lorsqu'il s'agit des postes de direction. La culture s'inscrit alors dans une dynamique qui a pour objectif d'intégrer de nouveaux candidats à des postes clés et participant notamment à faire évoluer les pratiques managériales de l'organisation.

- «*...faire évoluer les différents profils…c'est-à-dire intégrer au niveau des comités de direction, des personnes avec une culture et un profil différent de celui qu'il y a avait jusque-là…*» (Directeur des Ressources Humaines).

Cette sélection a pour objectif de préserver la dimension culturelle aussi bien dans cette moyenne entreprise que dans l'ensemble de ses filiales. Cette démarche repose notamment sur des pratiques de RH qui soutiennent largement les valeurs ainsi que l'identité de l'organisation.

- «*... on a une culture qui est très forte, et c'est d'autant plus vrai que je suis particulièrement chargé de tous les recrutements qui se font au niveau des comités de direction France et International…*» (Directeur des Ressources Humaines).

À l'opposé des autres pratiques de RH, le recrutement revêt à cet effet un intérêt considérable et permet de s'assurer de ces valeurs lors de la sélection des candidats. Ces pratiques ont pour objectif de recruter de nouveaux candidats qui se distinguent notamment par la nature des questions qu'ils peuvent se poser sur l'organisation.

- «*...des profils qui vont éveiller en eux de nouvelles questions, un nouvel intérêt…*» (Directeur de Ressources Humaines).

Les pratiques de RH dans ce site permettent d'observer que l'arrivée du DRH dans la moyenne entreprise est susceptible de renforcer la légitimité des pratiques de RH tout en se recourant notamment à la formalisation, l'argumentation discursive et l'ancrage culturel.

Dans cette moyenne entreprise, nous affirmons que les pratiques de RH connaissent une forte formalisation et une implication plus élevée des managers dans la définition collective des besoins et des priorités. Cette démarche est le résultat d'actions sélectives du DRH qui sont complétées par le discours et la prise en considération des contraintes culturelles.

Au seuil de cette analyse, nous avons pu mettre en évidence des résultats empiriques qui sont liés aux modes de gestion des pratiques de RH au sein de deux moyennes entreprises de taille différente. Si les aspects analysés sont variés, ils permettent néanmoins d'enrichir notre compréhension à l'aide de ces divers contextes.

Nous avons suggéré notamment de rappeler des dissemblances qui découlent principalement des caractéristiques organisationnelles et institutionnelles. Nous avons ainsi constaté dans le premier site que les pratiques de RH sont orientées vers la réactivité et que la hiérarchie tend à conserver ses pratiques en dépit des activités qui sont orientées vers le projet. Contrairement à ceci, les pratiques de RH dans le second site sont ici fondées sur l'anticipation des besoins par les managers ce qui contribue à une gestion des priorités et du changement. Même si les rôles du DRH sont plus étendus aux niveaux hiérarchiques de l'organisation en termes de contrôle et d'autorité, son approche peut être qualifiée de globale mais surtout de sélective puisque c'est lui qui doit décider principalement des profils des nouvelles recrues aux postes clés de l'entreprise.

		Réductionnisme lié aux pratiques de RH	Renforcement de la légitimité
Contexte		**Projet**	**Arrivée du DRH**
Pratiques de RH contextualisées	Pratique de recrutement	Confusion dans la gestion des effectifs: refus ou débordement Déplacements fréquents et arbitraires autour des projets	Interventionnisme sélectif du DRH en fonction de la description des postes Stratégie d'allocation des ressources
	Pratique de formation	Recrutement interne sans formation au préalable Effets conjugués avec le recrutement mais insuffisants pour une gestion des compétences	Utilisation des outils techniques (ex. GPEC) Participation à la détermination des besoins liés au recrutement interne pour accroître la mobilité fonctionnelle Pratiques coûteuses et mal ciblées
	Pratique de rémunération	Malgré la transversalité du projet, les pratiques sont homogènes Absence de motivation basée sur une reconnaissance formelle de l'effort	Pratiques diversifiées. Effets conjugués avec la formation favorisant un début de gestion des carrières
Facteurs organisationnels et institutionnels	Niveau organisationnel	Verticalité Participation du chef du projet et non du responsable des RH	Forte formalisation Praticité sélective Rôle limité dans les décisions liées aux budgets Liens horizontaux plus fréquents que ceux qui sont verticaux Participation des managers et employés
	Niveau institutionnel	Légitimité normative de la hiérarchie	Discours Culture
Résultats de la comparaison inter-cas		Pratiques de RH orientées vers la réactivité	Réorientations vers la gestion des priorités et celle du changement

Tableau 23: Synthèse de la comparaison inter-cas des pratiques de RH

2 Design des pratiques de RH des moyennes entreprises

A la lumière des résultats précédents, nous présentons dans cette section, l'analyse des entretiens pour tenter de comprendre les comportements managériaux des acteurs et leurs modalités de gestion par rapport aux facteurs de « convergence » et de « divergence ». Nous interprétons ensuite ces résultats en fonction de nombreuses situations qui sont rencontrées dans les moyennes entreprises.

2.1 Comparaison des modes de gestion des pratiques de RH

La contrainte de la taille suppose l'évolution des problèmes structurels et institutionnels dans la moyenne entreprise. Il en résulte des effets internes qui sont notamment liés à la complexité de la délégation et d'autres qui sont situés plus au niveau du marché du travail.

Nous mettons en évidence en premier la problématique des pratiques de RH tout en tenant compte cette fois-ci de l'opposition qui subsiste entre structure et institutionnalisme ; cela permet par la suite l'analyse des facteurs de convergence ainsi que des conditions de leur remise en cause face au déclin de la hiérarchie. Nous discutons de ces questions dans les paragraphes suivants.

2.1.1 Evolution des liens de délégation

Nous avons mis l'accent sur l'importance de la délégation en tant que facteur déterminant des caractéristiques organisationnelles de la moyenne entreprise. La littérature souligne une multiplicité d'acteurs RH ainsi que des répercussions en termes de centralisation / décentralisation compte tenu des conditions décisionnelles.

Il est souvent difficile pour ces acteurs de mettre en œuvre leurs pratiques en fonction des dispositifs et des mécanismes structurels sans prendre en considération l'évolution des contraintes institutionnelles. Nous tentons de représenter dans ce cadre les deux points suivants:

- pratiques de RH du dirigeant,
- structure *versus* institutionnalisme.

a. Pratiques de RH du dirigeant

L'analyse des entretiens montre une concentration des pratiques de RH par le dirigeant. Rappelons ici une structure organisationnelle qui est simple et marquée par un rôle prépondérant de cet acteur; ce dernier coordonne et décide indépendamment des membres de l'organisation de l'ensemble de la gestion relative aux pratiques de RH.

Ces pratiques RH ne semblent pas acquérir ici un intérêt privilégié par rapport aux autres domaines de gestion de l'entreprise. Bien au contraire, elles représentent pour le dirigeant le moyen d'affirmer principalement sa propre légitimité à travers ses valeurs personnelles et morales.

Nous n'avons soulevé en revanche aucune préoccupation de gestion d'attractivité chez le dirigeant. Dans ce contexte, les pratiques de recrutement visent essentiellement la reproduction des pratiques similaires axées sur des méthodes simples et informelles. De la même façon, en raison du faible enjeu accordé à la pratique de formation, le rôle des compétences est aussi pratiquement inexistant. Par ailleurs, malgré des pratiques de rémunération qui ne sont pas contingentes aux résultats, la perception de l'équité semble ici s'imposer à travers la qualité des relations qui lient le dirigeant à ses employés. Ces dernières pratiques sont en effet ponctuées de temps à autre de primes qui sont établies selon des critères désignés arbitrairement par le dirigeant.

Remarquons aussi que l'ensemble de ces pratiques continuent de faire l'objet de décisions unilatérales de la part du dirigeant malgré la présence éventuelle d'un responsable du personnel. L'évolution de la taille et des liens de délégation semblent s'accompagner de plus en plus de quelques pratiques provenant du marché institutionnel, mais ces éléments ne contribuent en aucun cas à remettre en cause ne serait-ce que partiellement les mécanismes de la structure organisationnelle qui est en place.

b. Structure versus institutionnalisme

Nous rappelons ici une délégation faible des pratiques RH qui se passe entre le dirigeant et un éventuel acteur RH comme le responsable du personnel ou le responsable des ressources humaines. L'apparition des premiers liens hiérarchiques montrent toutefois une structuration insuffisante du département RH et où les rôles des acteurs ne sont pas clairement définis. Il en résulte des pratiques de RH faiblement formalisées. Par ailleurs, le rôle managérial d'un éventuel acteur RH ne semble pas pouvoir s'affirmer face à celui du dirigeant ou de la hiérarchie.

Cette démarche est opposée aux pratiques institutionnelles puisque les pratiques de RH se focalisent ici principalement sur le maintien du statut quo du dirigeant ou celui de la hiérarchie. C'est ainsi que le recours à l'environnement externe ayant pour but de renforcer la légitimité des pratiques RH n'est pas systématiquement recherché. Les effets conjugués des pratiques RH montrent en particulier une faible attractivité. Si les pratiques RH étudiées ne sont pas dans le fond différentes du cas précédent, c'est parce que la délégation ainsi que le degré d'implication décisionnelle se limitent exclusivement aux tâches opérationnelles qui doivent être exercées par les acteurs RH.

Cette situation nous rappelle ici le phénomène de l'hybridité et ses nombreuses implications en termes de réorganisation et de transition structurelles que connaissent certaines moyennes entreprises. Ceci tend à accentuer notamment la centralisation des pratiques RH au détriment d'un management décentralisé qui soit inspiré du marché du travail. Cette démarche regroupe surtout des pratiques RH qui se déploient dans un cadre de conflictualité et d'instabilité par rapport aux changements structurels et institutionnels qui s'imposent à l'organisation.

Nous en déduisons ici que les acteurs RH se contentent des orientations qui sont instituées par la hiérarchie. En dépit de quelques pratiques de RH qui sont réalisées dans l'environnement externe, celles-ci ne garantissent pas un effet majeur sur l'attractivité. En revanche, des pratiques de recrutement exigeant des compétences précises favorisent le plus souvent des pratiques de rémunération basées sur le marché.

Par ailleurs, l'influence de la hiérarchie semble aussi se réduire au profit d'une structure plus décentralisée où les pratiques de RH sont contraintes par un ensemble des standards qui dominent le marché concurrentiel de l'emploi du travail. Cette situation nécessite alors une structure qui doit être en mesure de mieux s'adapter au fonctionnement des réseaux et des échanges institutionnels. Cette alternative tend à intensifier davantage l'importance des rôles managériaux au sein de la structure organisationnelle en raison de la nécessité de gestion des problèmes institutionnels. Dans cette perspective, les pratiques de RH tendent vers un renouvellement des questions et des solutions que les managers s'efforcent de traiter de façon plus appropriée à la moyenne entreprise.

Parallèlement à ceci, nous supposons aussi que c'est la nature de ces liens liés à la délégation qui constituent un facteur déterminant dans l'explication et l'identification de certains rapports de force.

2.1.2 Nature des liens et identification des rapports de force

Nous pensons que le dirigeant où la hiérarchie peuvent être à l'origine d'un phénomène de convergence dans la mise en œuvre des pratiques RH. Par ailleurs, le déclin de la hiérarchie semble ici constituer une étape décisive dans le changement des rapports de force. Nous analysons successivement ces deux éléments

2.1.2.1 Facteurs de convergence

L'analyse des entretiens montre que les pratiques de RH font l'objet d'une convergence que l'on peut analyser ici par des aspects comme la proximité, la loyauté et l'alignement.

a. Liens de proximité

Ces liens se basent uniquement sur des relations unilatérales marquées par une forte centralité du dirigeant. Cette position dominante se justifie également par des facteurs psychologiques qui participent en particulier à rassurer le dirigeant dans ses liens avec les membres de son organisation.

- «*…il s'agit d'un jeu; psychologiquement, c'est très intéressant à étudier parce que forcément il y a dans ma position un match de séduction…*» (Dirigeant).

Notre interprétation consiste à considérer que ce type de liens constituent une condition au maintien d'un ordre qui est fondamental à la définition des pratiques RH qui émanent du dirigeant. La pratique de recrutement et en particulier l'entretien posent dans ce cas la nécessité d'adhésion aux valeurs du dirigeant par le candidat.

- «*…c'est moi qui m'en occupe en donnant les grandes lignes…si les chefs disent qu'ils veulent embaucher et moi je dis non, il ne sera pas embauché…*» (Dirigeant).

Rappelons ici un des résultats précédents qui porte sur l'importance de cette adhésion pour limiter les conflits relatifs à des sentiments d'iniquité concernant notamment les pratiques de rémunération.

- «*…il y a tout ce que moi en tant qu'homme je sais donner; je sais donner effectivement par moment de la reconnaissance verbale, il y a des fois où on sait donner de la reconnaissance financière…*». (Dirigeant).

En plus de ces liens de proximité, la convergence s'impose également autour de la hiérarchie.

b. Rapports de loyauté

Nous constatons des relations interpersonnelles qui ont attrait en particulier à la loyauté dans le cadre de l'élaboration des pratiques de RH.

- «*…j'essaye d'inculquer des valeurs de respect, je vais jusqu'au bout, une espèce de loyauté; si les gens ne sont pas contents, la porte est ouverte…*» (Dirigeant).

Dans le cadre de ces relations, nous mettons en évidence quelques liens de délégation qui vont dans le sens d'un renforcement de la légitimité de la hiérarchie. Celle-ci renonce à accepter les propositions venant des acteurs RH et à les faire participer aux

pratiques de RH.

- «*…il y a aussi des choses ponctuelles sur lesquelles on va nous solliciter; il y a aussi des choses qu'on souhaiterait mettre en place mais qui ne sont pas toujours acceptées par la direction…*» (Responsable du personnel).

Remarquons ainsi que cette convergence tend ici vers la hiérarchie qui cherche à garantir durablement à travers ces rapports de loyauté une faible marge de manœuvre des acteurs. Quelques tentatives de s'aligner à la direction sont également observées dans le cadre de ce type de relation.

c. Tentatives d'alignement

Elles correspondent à des rôles limités des acteurs RH dont les pratiques doivent uniquement s'aligner à celles qui sont décidées par la hiérarchie.

- «*…la DRH ou la fonction RH est la direction, on voit que notre rôle, notre relation doivent s'y aligner…*» (Responsable du personnel).

Par ailleurs, les acteurs RH semblent par contre prendre conscience de l'intérêt de leurs rôles au sein de la moyenne entreprise, et tentent de ce fait de remettre progressivement en cause les pratiques réalisées sans leur participation.

- «*… il y a encore des exemples où on est informé par politesse, et ça se fait un petit peu derrière notre dos, et il faut se battre un peu...*» (Responsable des Ressources Humaines).

Pour mieux comprendre ce résultat, nous discutons maintenant des prises de positions de ces acteurs face à la hiérarchie.

2.1.2.2 Déclin du rôle de la hiérarchie face aux acteurs RH et aux managers

L'analyse des entretiens montre que les pratiques de RH font l'objet également d'une modification dans les rapports de force qui lient les acteurs RH à leur hiérarchie. Cette situation révèle notamment l'intérêt d'une pertinence des conflits. Nous analysons succinctement ces deux points.

a. Modification des rapports de force

Nous mettons ici en évidence de nouvelles prises de position des acteurs RH au sein de la moyenne entreprise. Celles-ci reflètent les relations complexes et les conditions dans lesquelles se déroule la délégation. Ces acteurs tentent néanmoins d'imposer le changement à partir de leurs propres expériences et tout à fait indépendamment de la hiérarchie.

- «*…il y a eu du changement et ça n'a pas été fini, il n'y a pas de bonnes ou mauvaises décisions, il y a des prises de position…*» (Responsable des Ressources Humaines).

Ces données montrent aussi que ces acteurs manifestent une forte détermination et une résistance face à leur hiérarchie directe qui cherche souvent à intervenir en réduisant leur marge de manœuvre.

- «*…j'ai toujours à cœur d'associer de toute façon au moins les financiers… l'essentiel étant qu'ils ne nous mettent pas les bâtons dans les roues*…» (Directeur des Ressources Humaines).

Cette hiérarchie peut être aussi amenée à mobiliser contre ces acteurs des jeux de pouvoir qui agissent uniquement en sa faveur même s'il faut pénaliser les résultats de l'organisation. Il s'agit notamment de la rétention d'information qui constitue un moyen de préservation de intérêts personnels.

- «*...je ne sais pas parfois ou tardivement qu'un poste est gelé; parce que mon boss ne me le dit pas simplement, le DAF ne m'a pas rémunéré pour me le dire,*

parce qu'il veut garder ce privilège de cette information; mais du coup ça pénalise le business. Pour une entreprise de 300 personnes, c'est néfaste; et là ça revient cette notion de l'entreprise-réseau, l'entreprise-château…» (Responsable Développement des Ressources Humaines).

Remarquons aussi que les pratiques de RH ne sont pas uniquement liées à des jeux de pouvoir, elles sont aussi au centre de relations conflictuelles entre les parties qui en sont concernées.

b. Pertinence des conflits

Dans les moyennes entreprises, les pratiques de RH ne résultent pas seulement d'une convergence autour du dirigeant ou la hiérarchie. Notons à cet effet, l'intérêt d'une démarche qui met l'accent sur la pertinence des conflits.

- «*…apporter sa pierre à l'édifice ne veut pas dire qu'on peut forcément trouver des solutions ou éviter des conflits…*» (Directeur des Ressources Humaines).

Il s'agit ici de rompre avec l'ordre et de favoriser des asymétries de pouvoir pour remettre en cause des liens descendants et verticaux qui peuvent caractériser certains mécanismes décisionnels qui existent dans la moyenne entreprise. Ces résultats permettent de confirmer l'approche de Keegan et Paul (2006) selon laquelle les pratiques de RH sont déterminées par un contexte qui est marqué *in situ* par des conflits et par une démarche managériale critique à l'égard des pratiques de la hiérarchie. Ceci exprime en définitive un degré de participation plus élevé des niveaux intermédiaires et opérationnels qui peuvent développer incontestablement des pratiques locales et qui s'établissent souvent en dehors des normes qui sont généralement acceptées dans la moyenne entreprise.

Nos résultats montrent une évolution des pratiques RH qui peut être envisagée ici en fonction de la nature de la délégation. Celle-ci revêt un intérêt considérable et permet de comprendre des dissemblances constantes qui sont liées aux modes de gestion et qui peuvent être assimilées tantôt à une convergence, tantôt à des contradictions ou à des

divergences par rapport aux pratiques de la hiérarchie.

2.2 Interprétation des résultats relatifs à la détermination des pratiques de RH des moyennes entreprises

En dehors des pratiques du dirigeant, nous mentionnons qu'à partir de la nature des relations que supposent les liens de délégation, des facteurs de « convergence » et de « divergence » représentent des éléments déterminants dans la compréhension des rapports de force et l'apparition des conflits.

Sur la base de ces résultats, notre interprétation consiste à mettre en évidence que les pratiques de RH sont d'une part dues à une diversité de situations qui se rapportent au degré d'entrepreneuriat voire de négociation des managers; et d'autre part aux comportements de ces acteurs qui sont étroitement associés au contexte organisationnel et institutionnel. Dans un esprit de clarté, nous présentons nos résultats dans les deux paragraphes suivants.

2.2.1 Diversité de situations relatives aux modes de gestion

Rappelons que les pratiques de RH ont été étudiées à travers des comparaisons systématiques des modes de gestion dans différentes moyennes entreprises. Nous avons également souligné des contrastes lors de l'intra-analyse des pratiques que nous avons choisies auparavant. A partir de ceci, nous mettons tout d'abord en évidence des pratiques de RH du dirigeant qui sont marquées essentiellement par une dimension morale, pour ensuite nous consacrer au constat d'une difficile séparation du dirigeant de ses pratiques. Enfin, nous analysons les effets d'une gestion autonome en termes de créativité et d'apparition de pratiques entrepreneuriales. Nous analysons maintenant successivement ces trois points.

a. Pratiques de RH dominées par une forte légitimité

Elles correspondent aux pratiques du dirigeant. Ses valeurs se centrent sur une légitimité morale qui influence considérablement la gestion des pratiques de RH. Nous sommes

tout à fait conscients qu'en raison de l'étroitesse de son organisation, le dirigeant ne peut pas développer inutilement ses pratiques. En revanche, nous considérons que sa prééminence et son pouvoir de centralisation dominent au quotidien les pratiques de RH; ces éléments sont favorisés par la nature de la structure qui est simple.

b. Difficile séparation: dirigeant et contrôle

La structure bureaucratique qui se met progressivement en place dans la moyenne entreprise montre ici un contrôle des pratiques par le sommet et une difficile séparation de la hiérarchie ou le dirigeant de ces pratiques au profit d'un éventuel acteur RH. Nous soulignons ici des problèmes récurrents sous forme de liens de loyauté qui ont un impact considérable sur le degré d'autonomie et la prise de risque par les acteurs RH ; cela peut se justifier notamment par un attachement à une identité organisationnelle de la part de la hiérarchie et montre dans les faits une aversion à l'institutionnalisation des pratiques de RH. Notons principalement qu'une des conséquences de ce contrôle est une faible prise d'initiative de la part des acteurs RH.

b.1. Faible prise d'initiative

L'analyse des entretiens met en évidence certains acteurs qui prennent peu d'initiatives et que l'on peut expliquer notamment par le rétrécissement du champ décisionnel.

- «*…c'est plutôt la difficulté qu'elles ont à prendre des initiatives parce qu'elles n'ont pas été amenées à prendre des initiatives. Il y a une centralisation très forte des RH au siège…*» (Directeur des Ressources Humaines).

Cette situation engendre une faible autonomie dans l'activité de l'acteur RH.

b.2. Faible autonomie

Ce niveau de prise d'initiative engendre inévitablement une gestion autonome insuffisante. Nous montrons en particulier que le comportement de l'acteur RH se conforme strictement aux pratiques et aux décisions de sa hiérarchie.

- «*… je ne fais rien sans que la hiérarchie soit au courant des choses…*» (Responsable du personnel).

Nos résultats confirment dans ce cas que ces pratiques de RH sont aussi souvent de nature réactive et réductionniste.

c. Actions entrepreneuriales

Le processus de délégation met en évidence la présence de liens descendants et ascendants lorsque la hiérarchie décentralise au sein d'un département RH un ensemble d'activités relatives à la GRH. De surcroît, les liens horizontaux permettent de constater des relations plus étroites entre unités spécialisées et opérationnelles qui sont impliquées dans la gestion et l'application de la politique des ressources humaines. Nous supposons ici que la structure bureaucratique tend à confirmer une relative décentralisation des pratiques RH et permet au même titre d'identifier un ensemble d'actions entrepreneuriales au niveau de l'activité managériale des unités.

c.1. Management de proximité

Il correspond à une activité horizontale des managers qui se réalise de façon étroite au niveau intermédiaire de l'entreprise. L'approche managériale se confirme au travers d'une identification de managers ayant des rôles clairs dans la moyenne entreprise. Par ailleurs, la proximité des managers par rapport aux ressources humaines de l'entreprise permet de mieux appréhender les problèmes de GRH contrairement aux possibilités de la hiérarchie qui préfère maintenir sa pression sur ces managers.

- «*…il comprend l'opération à laquelle il va participer, il va essayer de faire en sorte qu'il s'identifie à un groupe et c'est pourquoi que nous essayons de travailler sur un management de proximité…qui est souvent ressenti comme un facteur de pression supplémentaire…*» (Responsable des Ressources Humaines).

Par ailleurs, la gestion autonome apparaît également nécessaire dans cette situation même si elle pourrait être à l'origine d'une réelle escalade de conflits et de multiples

contradictions entre la hiérarchie et le DRH.

c.2. Créativité et gestion autonome

Nous avons montré qu'une démarche critique des pratiques de RH permet aux managers et aux acteurs RH de s'opposer aux pratiques qui sont décidées par la hiérarchie. Ceci leur permet de proposer des alternatives et des agencements de pratiques de RH pour satisfaire de nombreuses attentes.

- «*…des personnes qui savent aller s'imposer à leur hiérarchie...*» (Directeur des Ressources Humaines).
- «*…l'autonomie des collaborateurs sur les sites; je les encourage à prendre davantage des initiatives…*» (Directeur des Ressources Humaines).

Les pratiques de RH montrent ici une créativité des idées et des solutions auxquelles participent non seulement des managers intermédiaires mais aussi des opérationnels. Ces niveaux proposent ces idées au DRH qui peut les communiquer à son tour à la hiérarchie pour qu'elles soient par la suite incorporées dans la stratégie de GRH de la moyenne entreprise

- «*…c'est vrai qu'il y a des propositions que je peux faire au DRH et aux directeurs…*» (Responsable paie).
- «*…sur les contenus on peut avoir les idées sur ce qui est plutôt stratégique…*» (Responsable des Ressources Humaines).

Cette créativité relative aux pratiques de RH engendre un phénomène d'appropriation locale par ces niveaux intermédiaires et opérationnels bien avant que ces propositions d'idées ne soient transférées vers le sommet. Elle est aussi favorisée par l'acceptation de nombreux échanges et points de vue des employés.

- «*…les employés se regroupent entre eux et font une présentation de l'entreprise devant différents acteurs du Codir pendant une journée…*» (Responsable Développement des Ressources Humaines).

Notons aussi que la capacité d'autonomie a des répercussions directes sur les possibilités de prise d'initiative des managers.

c.3. Gestion proactive

La réponse aux attentes nécessite rapidité et proactivité dans le cadre d'une définition formelle des besoins anticipés et/ou non-anticipés. Le manager en tant qu'acteur entrepreneurial doit notamment saisir et explorer d'éventuelles opportunités (Schumpeter, 1934) dans l'environnement institutionnel de la moyenne entreprise.

Les pratiques RH s'inscrivent ici dans le cadre d'une approche managériale qui implique un ensemble d'actions entrepreneuriales que nous identifions notamment à travers une gestion proactive des managers vis-à-vis du marché du travail.

- «*…il va falloir des gens qui soient extrêmement entrepreneurs…on est plus dans la proactivité pour définir une solution, la justifier et la partage et que je prendrais…en fonction des risques à prendre…*» (Directeur des Ressources Humaines).

Ces actions entrepreneuriales et managériales se fondent également sur d'autres qualités comme la prise de risque ainsi que le dépassement de soi.

- «*…parce qu'il faut le faire aussi avec passion…la passion est faite d'erreurs…*» (Responsable Développement des Ressources Humaines).
- «*…lorsqu'on rentre dans le business, il y a une part aléatoire…*» (Responsable Développement des Ressources Humaines).

Nous pouvons conclure qu'il y a une une diversité de situations qui sont relatives aux modes de gestion des pratiques de RH au sein de la moyenne entreprise. Cette diversité correspond notamment à une gestion variée de ces pratiques due essentiellement à la nature de l'activité managériale des différents acteurs RH. Ces derniers se distinguent essentiellement par leur capacité à prendre des initiatives indépendamment de la hiérarchie et à agir face aux contraintes externes du marché institutionnel de façon

entrepreneuriale.

On peut ainsi interpréter la gestion des pratiques de RH à travers un design pour mieux identifier les comportements managériaux de ces acteurs au sein des moyennes entreprises.

2.2.2 Détermination des pratiques de RH des moyennes entreprises

Nous tentons de représenter les résultats de cette recherche à travers les formes d'émergence des pratiques de RH dans les moyennes entreprises. Ceci nous amène à tenir essentiellement compte des contraintes d'évolution qui sont liées notamment à la taille ainsi que des difficultés organisationnelles et institutionnelles qui caractérisent ces organisations.

Nous nous consacrons tout d'abord à la détermination et à l'interprétation de trois types de pratiques de RH qui existent dans les moyennes entreprises ; pour nous intéresser par la suite aux pratiques hybrides que nous caractérisons par des situations de gestion qui sont « conflictuelles».

2.2.2.1 Représentation des pratiques de RH des moyennes entreprises

Nous distinguons des pratiques personnelles, conformistes et innovantes. Nous analysons successivement ces trois types de pratiques de RH.

- **Pratiques personnelles**

La mise en scène des pratiques de RH par le dirigeant montre que la vision de celui-ci influence largement la conception de ses pratiques; celle-ci découle essentiellement des contraintes liées à sa personnalité et à ses attaches affectives pour le contrôle et la propriété. Nous avons souligné notamment le rôle des valeurs et la nature des relations à compenser voire à réduire principalement les écarts de perception de l'équité qui sont liés aux pratiques de RH.

La gestion de l'attractivité et celle des compétences ne représentent aucun enjeu majeur

pour le dirigeant. Si la dimension de son entreprise empêche des pratiques institutionnalisées par le recours au marché du travail, nous n'avons en revanche remarqué aucune volonté pour améliorer les pratiques existantes dans le management des ses ressources humaines.

- **Pratiques conformistes**

Les pratiques de RH se réfèrent ici essentiellement aux liens de loyauté qui sont imposés par des processus décisionnels dans le cadre d'une structure centralisée. Dans de telles conditions, ces pratiques peuvent être qualifiées de conformistes et se justifient principalement par des facteurs de convergence (en termes d'autonomie et de prise d'initiative) ; cette situation se caractérise non seulement par des décisions unilatérales de la part de la hiérarchie mais aussi par l'instauration d'un ordre que les acteurs ne peuvent en aucun cas modifier.

Il apparaît ainsi que ces pratiques sont agencées selon une démarche partielle de rationalisation puisqu'il est souvent difficile d'envisager de façon globale et individuelle des procédures formalisées et objectivantes à l'ensemble des ressources humaines. Du côté des acteurs RH, ces pratiques de RH sont aussi l'expression de micro-activités opérationnelles qui représentent rarement des actions créatives permettant d'intégrer des problématiques de gestion et d'organisation des ressources humaines dans la moyenne entreprise.

La légitimité normative se trouve ainsi renforcée autour de la hiérarchie à travers ses valeurs et ses pratiques managériales, ce qui influence largement les comportements des acteurs RH. Les pratiques de RH sont à cet effet loin d'être organisées de manière institutionnelle notamment à travers un recours systématique de ces acteurs à l'environnement externe.

- «*…je suis là en tant que chef d'orchestre, même si le chef d'orchestre arrête de jouer ils vont connaître ce qu'il fait, chacun sait aussi ce qu'il doit faire…*» (Directeur Général).

D'ailleurs, souvent les décisions ne se déterminent pas de façon collective puisque la hiérarchie n'implique ni le responsable des ressources humaines et encore moins le responsable du personnel. Dans ces conditions, l'acteur RH peut agencer uniquement des tâches opérationnelles qui se rapportent à la gestion des pratiques de RH.

- «*…pour chaque recrutement, on a mis en place à destination des chefs de services une grille d'entretiens recrutement orientés compétences, une grille de compétences lors du recrutement qu'on établit avec le chef de service…*» (Responsable du personnel).

Nous constatons alors une absence des pratiques innovantes se basant sur une démarche critique et une remise en cause des pratiques managériales puisque les rôles des acteurs RH au niveau des mécanismes décisionnels de la moyenne entreprise sont réduits à quelques comportements réactifs dans le marché du travail.

Le design des pratiques conformistes montre ainsi des pratiques de recrutement qui privilégient rarement des pratiques institutionnalisées inspirées du marché du travail. Il en résulte une attractivité faible et des difficultés de recrutement. Contrairement à ceci, si la pratique de formation par comparaison aux autres pratiques de RH bénéficie d'une forte légitimité, l'acteur RH tente ainsi de gérer les compétences à travers quelques procédures standardisées comme des sessions de formation et des plans de formation. Enfin, la perception de l'équité semble ainsi être établie à travers la nature des liens décrits ci-dessus et l'adhésion aux valeurs de la hiérarchie. L'intra-analyse permet de conclure sur des pratiques de rémunération qui sont très peu diversifiées.

- **Pratiques innovantes**

Ces pratiques montrent ici une activité managériale importante par rapport aux cas précédents. Cette activité est due non seulement aux exigences organisationnelles, institutionnelles mais aussi au flux de travail que connaissent désormais les niveaux intermédiaires et opérationnels qui représentent la moyenne entreprise.

- *Sur le plan organisationnel*

Au fur et à mesure que la taille s'accroît, le déclin du rôle de la hiérarchie semble se confirmer au profit du DRH, managers et opérationnels; ceci est favorisé par une décentralisation de ces pratiques au sein d'un département RH où ces acteurs se doivent de collaborer pour mettre en œuvre la politique de GRH de la moyenne entreprise.

- «*…les gens ont l'impression que la hiérarchie est très plate …*» (Responsable des Ressources Humaines).

Si la GRH se conjugue à une forte formalisation et une standardisation des procédures, celle-ci encourage fortement les comportements politiques. L'opportunisme des managers s'accroît alors en fonction des alternatives et des choix qui sont nécessaires à l'élaboration des pratiques de RH malgré les contraintes décisionnelles.

- *Sur le plan institutionnel*

Face aux incertitudes de l'environnement, la perte d'attractivité constitue une problématique récurrente quant au niveau de positionnement des pratiques RH de la moyenne entreprise sur le marché du travail.

- «*…on n'est plus sur un métier aussi paillette qu'avant…on n'est plus aussi attractif; et du coup le souci est de dire voilà notre niveau de recrutement n'est pas toujours à la hauteur de ce qu'on souhaiterait…*» (Directeur des Ressources Humaines).

Parallèlement à ceci, l'institutionnalisation des pratiques RH a pour objectif de renforcer une légitimité qui soit créatrice de valeur pour la moyenne entreprise et ses pratiques RH.

- «*… montrer qu'on est capable d'apporter une valeur… sur le recrutement, sur la qualité des candidats…sur un temps de recrutement…pour percevoir qu'on a un impact sur le business…*» (Responsable Développement des Ressources Humaines).

Cette démarche vise l'image externe dans la mesure où elle s'intéresse à une présence consciente de ces pratiques dans l'esprit des candidats. Cela peut s'effectuer notamment par le renforcement des variables organisationnelles de l'entreprise auprès de ces candidats (Rynes et Boudreau, 1986). Notons à cet effet l'intérêt de la littérature organisationnelle qui peut s'associer à des postulats institutionnels pour expliquer les comportements managériaux. D'ailleurs, les managers sont souvent amenés à combiner un ensemble de pratiques de RH lors de la sélection des candidats qui apparaissent potentiellement compétents et qui peuvent être attirés par la moyenne entreprise.

- «*… un travail de préparation de marque de façon à rendre l'entreprise… beaucoup plus attractive pour les acteurs extérieurs…*» (Responsable des Ressources Humaines).

En plus de l'image externe, la dimension symbolique permet de distinguer des événements internes organisés sous forme de rituels dans le cadre de la reconnaissance vis-à-vis des individus participant aux résultats de l'entreprise.

- «*… célébrer une année qui a été plus ou moins difficile; on en profite également pour mettre en place des projets communs…*» (Directeur des Ressources Humaines).

Contrairement aux pratiques de RH précédentes, ces pratiques non-conformistes peuvent être assimilées à une perception d'équité qui se définit ici principalement par des exigences managériales et morales.

- *Approche basée sur les pratiques*

Malgré leur complémentarité, les pratiques de RH montrent ici une substitution plus élevée que ce que l'on pouvait constater au niveau des pratiques personnelles ou conformistes. Cette substitution peut s'exercer notamment entre les pratiques de RH étudiées ou encore au sein d'une même pratique RH. Les managers cherchent alors à diversifier leur portefeuille de pratiques en fonction des objectifs organisationnels.

- «*…il faut que d'autres modèles évoluent…chaque employé peut avoir une part*

de sa rémunération qui dépend de la réalisation d'objectifs individuels; on a limité les augmentations sur le fixe au profit du variable…» (Responsable Développement des Ressources Humaines).

Dans cette démarche, les managers sont souvent amenés à créer des pratiques de RH notamment grâce aux différentes négociations qui sont conduites de façon spontanée avec des employés ou de nouveaux candidats.

- «*… j'ai décidé…de la négociation raisonnée, sans savoir si je vais avoir beaucoup de monde derrière…*» (Responsable Développement des Ressources Humaines).

Les pratiques de RH montrent par ailleurs la volonté des managers à imaginer des pratiques locales et hétérogènes au sein d'une même pratique.

- «*…on a imaginé un système contractualisé dans lequel on annonçait à quelqu'un qui serait augmenté en année, voire en année n+1…on était capable d'annoncer des niveaux de rémunérations…pouvaient s'avérer plus hauts compte tenu des années n+1 et n+2…*» (Directeur des Ressources Humaines).

Les managers peuvent notamment agencer des pratiques de RH qui sont différentes entre elles.

- «*…à titre individuel, en cours d'année en dehors de la période des augmentations annuelles on a aussi des changements de poste, des promotions qui peuvent être liés ou non à une augmentation ça dépend des cas ou des systèmes de bonus individuels, exceptionnel ou autre…*» (Directeur des Ressources Humaines).

Cette démarche se base au quotidien sur des expériences et des routines qui relèvent d'un apprentissage en boucle. Ceci permet notamment aux managers de comparer leurs pratiques actuelles avec celles qui ont précédé afin d'en proposer d'autres dans un cadre toujours plus renouvelé .

- «*...je fonctionne un peu trop en boucle...*» (Responsable des Ressources Humaines).

Dans le cadre de notre démarche intégratrice, nous concluons ici sur une perspective organisante des pratiques de RH à travers laquelle les managers et les acteurs RH prennent sens de ces pratiques (Weick, 1979) et se séparent progressivement des contraintes sur le plan organisationnel pour mettre en avant des pratiques plus institutionnalisées.

2.2.2.2 Interprétation relative à l'hybridité des pratiques de RH

Le problème de l'hybridité des pratiques de RH que nous rencontrons dans les moyennes entreprises peut être interprété par une dualité d'éléments liés de manière conjointe à l'analyse non seulement de la nature des structures organisationnelles mais aussi de la légitimité qui prévalent dans ces entreprises. Cette hybridité permet de désigner deux types de pratiques de RH qui sont :

- des pratiques pseudo-conformistes,
- et des pratiques pseudo-innovantes.

- **Pratiques pseudo-conformistes**

Elles sont fondées sur la coexistence simultanée des pratiques personnelles et conformistes. Celles-ci correspondent à une situation conflictuelle où les effets de la taille à travers une probable étendue de la spécialisation et l'intégration d'unité RH (Lawrence et Lorsh, 1967) ne suscitent pas encore l'intérêt du positionnement des pratiques de RH dans le marché du travail. Par ailleurs, une telle réorganisation apparaît selon Hannan et Freeman (1984) comme étant plus appropriée dans la poursuite des étapes d'évolution de la moyenne entreprise.

- «*...j'essaye en fait de les influencer à travers les réunions et sur la vision des choses, parce que j'estime, qu'aujourd'hui on évolue...*» (Responsable du personnel).

Cette démarche contestable ne permet pas d'observer réellement des rapports de délégation au sein d'une unité RH qui est en cours de structuration. Nous remarquons alors une ingérence personnelle du dirigeant ou celle de la hiérarchie auprès de l'acteur RH s'expliquant essentiellement par le contrôle des mécanismes décisionnels qui sont dus à une coexistence de structures simple et en début de bureaucratisation. Les pratiques de RH hybrides qui en résultent peuvent ici être qualifiées de pseudo-conformistes. Nous constatons également un maintien de la légitimité normative.

- «*...cette situation n'est qu'apparente eu égard le niveau d'autonomie qui est accordé aux acteurs RH... et la réticence de la hiérarchie ...*» (Responsable du personnel).

Rappelons que le critère de la taille ne permet pas de connaître exactement le moment auquel ces pratiques deviennent institutionnalisées au niveau de la moyenne entreprise. D'où l'intérêt de l'analyse des éléments constitutifs de la nature de la structure et celle des aspects institutionnels.

- **Pratiques pseudo-innovantes**

Les théories contingentes ont mis en évidence une cohérence entre configurations structurelles et modèles de GRH (Mintzberg, 1982; Pichault et Nizet, 2000). Ceci peut être alors approfondi notamment à la lumière des résultats qui sont obtenus précédemment tout en insistant sur la possibilité de rencontrer par exemple deux modèles de GRH au sein d'une même structure organisationnelle.

Nous remarquons ainsi que les pratiques de RH que nous avons qualifiées de « conformistes » continuent leur présence en raison d'une hiérarchie directe qui contraint toujours les managers à mettre en œuvre d'éventuelles pratiques innovantes. Nous recensons à cet effet la difficulté de l'acteur RH à proposer en particulier des pratiques de formation plus différenciées de celles de la hiérarchie afin de répondre clairement à des attentes précises.

- «*... je lui ai demandé d'acheter des clés USB sur lesquelles je mettrai la*

présentation de la formation qui est diffusée le jour et que je remettrai à chacun des participants en fin de journée…il trouve que c'est trop cher…» (Responsable Développement des Ressources Humaines).

Cette hybridité persiste ainsi en raison des rôles qui tendent à devenir concurrentiels entre l'acteur RH et le directeur administratif et financier. De plus, la hiérarchie semble aussi être réticente à désigner cet acteur en tant que DRH. Nous identifions cette situation à travers l'attitude négative de ce directeur qui ne soutient pas par exemple les managers dans la détermination des attentes de formation des différentes équipes.

- «*…chaque manager nous fait parvenir les besoins en formation pour son équipe directement à la DRH, mais typiquement le DAF (directeur administratif et financier) ne comprend pas ça…*» (Responsable Développement des Ressources Humaines).

Nous reprenons ici ce qui est souligné par cet acteur RH qui s'exprime sur son supérieur direct en rapportant que ce dernier ne sait pas comment résoudre les problèmes relatifs aux pratiques de RH.

- «*…c'est à l'initiative plutôt du DAF, et comme lui il n'a pas la fibre RH, donc il ne prend pas cette initiative…*». (Responsable du Développement des Ressources Humaines).

Nous affirmons ainsi que les pratiques de RH qualifiées de « pseudo-innovantes » montrent une réelle volonté de créativité des managers, alors que celle-ci peut facilement être menacée par une hiérarchie directe qui préfère maintenir ses propres pratiques.

Nous concluons que cette hybridité résulte de l'inadéquation ou encore du décalage entre structure et modèle de GRH. Les pratiques de RH des moyennes entreprises peuvent ainsi être examinées dans le cadre d'une genèse qui prend en considération l'évolution des contraintes organisationnelles et institutionnelles. En plus des trois types de pratiques de RH (pratiques personnelles, conformistes et innovantes), nous avons mis

en évidence l'hybridité de ces pratiques à travers notre interprétation des résultats liés notamment aux situations de gestion « conflictuelles ».

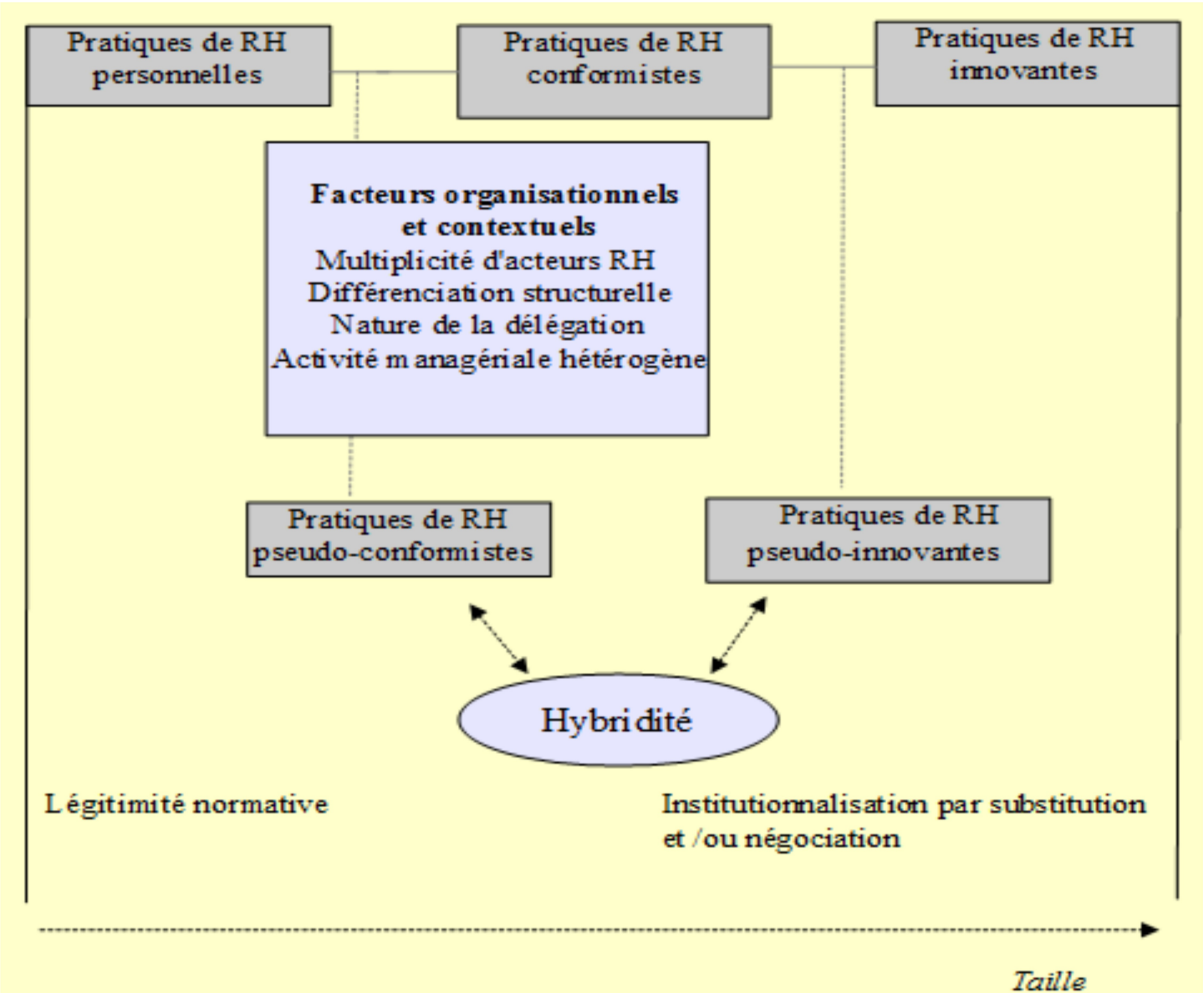


Schéma : Design des pratiques de RH intégrées à une approche managériale dans les moyennes entreprises

3 Discussion et mise en perspective des résultats

Cette dernière section a pour objet de discuter et de mettre en perspective les résultats de notre recherche par rapport à la littérature existante. Nous distinguons dans le cadre de ces résultats des apports concernant l'hybridité des pratiques de RH des moyennes entreprises, puis des apports relatifs à la diversité de situations rencontrées dans l'étude

des pratiques de RH des moyennes entreprises.

3.1 Discussion des résultats obtenus sur l'hybridité des pratiques de RH

Les résultats de notre recherche apportent de nouveaux éléments sur l'étude des pratiques de RH des moyennes entreprises. Nous avons tenté dans le cadre de cette recherche un effort de conceptualisation dans un type d'organisation qui a été jusque-là peu exploré par les recherches académiques et empiriques.

Notre discussion des résultats aborde principalement l'hybridité des pratiques de RH que nous évoquons tout d'abord à travers une dynamique liée aux différentes réorganisations structurelles ; celle-ci nous conduit à mettre l'éclairage sur des difficultés rencontrées dans la détermination de modèles de GRH qui soient en adéquation avec un fonctionnement structurel bien précis.

3.1.1 Dynamique structurelle dans la compréhension des pratiques de RH : entre séparation et réorganisation

L'étude exploratoire a permis de mettre l'accent sur une hybridité des pratiques et sur l'impossibilité de réduire la diversité des pratiques de RH des moyennes entreprises à quelques éléments contenus dans le cadre d'une « boite noire ». Cette démarche insiste de ce fait sur la non-application des configurations prêtes à l'emploi qui se contenteraient de confirmer ou de réfuter des travaux existants.

Tenir compte de la dynamique structurelle de ces organisations constitue une autre alternative à ces travaux de recherches dans l'analyse des pratiques de RH des moyennes entreprises. Dans le cadre de cette hybridité nous avons distingué entre des pratiques « pseudo-conformistes » et des pratiques « pseudo-innovantes ». Aucune des recherches empiriques précédentes n'ont étudié des pratiques de RH des moyennes entreprises ayant abouti à une observation simultanée des pratiques personnelles et conformistes ou encore des pratiques conformistes et innovantes au sein d'une même organisation.

Nos investigations se sont fondées au départ sur des travaux fondamentaux comme ceux

de Blau (1970) ou de Meyer (1972) qui permettent d'observer la complexité et l'hétérogénéité des structures lorsque la taille d'une organisation s'accroît. Les travaux sur des problèmes du personnel ont été plutôt influencés durant cette période de l'histoire par des recherches portant essentiellement sur le nombre des unités spécialisées ou encore sur la capacité de ces unités à accueillir ce personnel.

Par ailleurs, Lawrence et Lorsh (1967) renvoient à une intégration au sein de la structure de l'organisation de ces sous-unités à travers lesquelles nous pouvons constater des activités managériales comme la sélection ou encore la formation. De plus, les travaux de Mintzberg (1982) sur les différentes structures d'entreprises ont été exploités dans le domaine des pratiques de RH par Pichault et Nizet (2000) pour établir des modèles de GRH qui sont d'ailleurs utiles pour examiner les pratiques managériales de ressources humaines dans des organisations comme les moyennes entreprises.

Des travaux comme ceux de Hannan et Freeman (1984) permettent ici de mieux rendre compte de réorganisations possibles des structures ou encore ceux de Messeghem et Pierson (2003) qui concluent à des pratiques singulières à la lumière de la nature de délégation au sein de ces structures. Ces derniers travaux relatent alors une dynamique structurelle qui semble être considérablement influencée par les rôles et les comportements de la multiplicité d'acteurs RH dans les moyennes entreprises. Ces travaux n'évoquent pas par ailleurs les différents types de pratiques hybrides.

Dans cette perspective, nous avons distingué des pratiques « pseudo-innovantes » à travers lesquelles les éléments structurels sont marqués inévitablement par une hiérarchie qui ne se sépare que difficilement du contrôle de ses unités en cours de décentralisation. C'est ainsi que Kinnie (1987) met en évidence que cette correspondance entre structure décentralisée et autonomie est loin d'être concrète dans les faits ; les acteurs tentent dans ce cas de développer des pratiques de RH formalisées mais continuent en même temps de préserver certaines pratiques anciennes à cause de la pression hiérarchique.

Dans le cas des pratiques « pseudo-conformistes », celles-ci se caractérisent

essentiellement par un contrôle incessant des processus décisionnels par le dirigeant malgré l'évolution des contraintes organisationnelles. D'ailleurs, les pratiques d'un éventuel acteur RH se heurtent souvent aux pratiques personnelles du dirigeant (Duchéneaut, 1997), même en présence d'une unité de RH dont les acteurs se consacrent essentiellement à la standardisation des procédures.

Une gestion traditionnelle de ces pratiques peut aussi être perceptible dans le discours et les idées de certains dirigeants. Ces comportements gestionnaires mettent en évidence des jeux politiques et d'influence qui peuvent être assimilés à des moyens de persuasion permettant en priorité de s'assurer de la légitimité de la hiérarchie. Cette situation n'est pas toutefois exclusive aux pratiques « pseudo-conformistes » puisqu'elle peut concerner également le cas de la gestion des pratiques «pseudo-innovantes ».

3.1.2 Incohérence entre pratiques de RH et structure

Ces pratiques hybrides créent une incohérence entre la nature des pratiques de RH et celle de la structure dans la détermination des mécanismes organisationnels et managériaux qui peuvent façonner ces pratiques.

Au fur et à mesure que la taille s'accroît, nous remarquons qu'il est difficile d'opter pour une démarche déterministe afin de représenter la complexité des pratiques de RH des moyennes entreprises. Cette démarche ne permet pas à cet effet de comprendre les modalités de changement de ces pratiques dans le cadre d'une dynamique structurelle et institutionnelle.

Dans cette perspective, nos travaux montrent notamment des acteurs qui ont du mal à proposer ou encore moins à imposer des pratiques nouvelles à la hiérarchie. Par ailleurs, les effets innovants à travers le recours à un environnement institutionnel ne se concrétisent pas réellement si les acteurs ne réalisent pas individuellement leurs négociations avec les candidats. Les actions entrepreneuriales peuvent être facilement compromises si les rapports de loyauté devraient prendre place face à l'indépendance des managers et à une gestion proactive.

Nos résultats permettent de discuter des pratiques de RH tout en discriminant celles qui incarnent une dimension morale. Cet aspect semble surtout être redondant au niveau des dirigeants de certaines moyennes entreprises; ceci permet cependant d'expliquer que les difficultés de changement sont dues au rôle des valeurs personnelles ainsi qu'à un manque d'élan permettant de repenser les rapports de travail qui aboutit à créer une unité spécialisée et autonome dans la gestion des ressources humaines.

3.2 Discussion des résultats obtenus sur la diversité des pratiques de RH

En plus des pratiques hybrides que nous avons décrites ci-dessus, les pratiques de RH des moyennes entreprises peuvent être personnelles, conformistes ou innovantes. L'approche managériale a permis de mettre en évidence un design de ces pratiques en fonction des problèmes d'attractivité, de compétences ou encore d'équité.

La littérature existante n'a pas soulevé cette diversité de pratiques dans les moyennes entreprises qui sont aussi réalisées en présence d'une multiplicité d'acteurs RH. Il est alors nécessaire de mener tout d'abord une discussion des résultats obtenus à travers une comparaison inter-sites. Nous évoquons ensuite la gestion des pratiques de RH tout en distinguant entre entrepreneuriat et légitimité normative. Nous discutons enfin des possibilités de rapprochement de ces pratiques avec celles de la grande entreprise.

3.2.1 Design des pratiques de RH des moyennes entreprises

Rappelons que la littérature existante qui a étudié ces pratiques dans des organisations qui ne sont pas de grande taille n'a pas réussi à présenter ces pratiques sous forme d'un design (Galbraith, 1977).

Dans les moyennes entreprises, les pratiques de RH montrent principalement des problèmes d'attractivité, de compétences ou encore d'équité. L'approche managériale met en évidence de nombreux agencements qui sont réalisés malgré des contraintes de délégation. Nous avons précisé dans notre recherche que ces pratiques sont en interaction et ont des effets réciproques qui peuvent être complémentaires et aussi

partiellement substituables (Becker et al.., 1997 ; Pfeffer, 1998 ; Hornsby et Kuratko, 2003). Cette approche permet de répondre essentiellement aux attentes de la hiérarchie et celles des employés.

Au niveau des études de cas, bien que n'ayons pas déterminé la nature des pratiques de RH qui existent dans les sites Chimitra et Peco, nous nous sommes focalisés sur la comparaison au niveau organisationnel des effets structurels qui agissent sur les pratiques RH de ces deux moyennes entreprises. Nos travaux soulignent que les pratiques de Chimitra montrent un mode gestionnaire plutôt réactif que celui de Peco qui tend plus précisément vers la proactivité. Les spécificités sous-jacentes à chaque site indiquent alors l'existence des pratiques conformistes dans Chimitra et des pratiques innovantes dans Peco.

Les pratiques dans ces deux sites montrent des dissemblances majeures au niveau du recrutement, de la formation et de la rémunération. L'activité projet ne semble pas modifier les pratiques de rémunération surtout à l'égard des techniciens travaillant de façon transversale dans de nombreux projets. Les pratiques de formation ne sont pas réalisées avant le démarrage du projet, alors que le recrutement y apparaît globalement mal géré. Nous pouvons alors qualifier ces pratiques de conformistes ; celles-ci se réalisent dans un contexte où la hiérarchie délègue une part de ces pratiques au chef de projet, alors que le responsable du personnel se spécialise dans les tâches opérationnelles relatives à ces pratiques. Nous soulignons le fait qu'il peut y avoir une mauvaise gestion de ces pratiques due à la distance séparant le sommet des problèmes réels et concrets que connaît l'activité du projet.

Les aspects organisationnels du site Peco permettent d'envisager ici une discussion des résultats concernant l'arrivée du DRH ou encore l'ancrage des pratiques RH dans une culture managériale durable. Nous avons observé une formalisation rapide de ces pratiques et leur déploiement à travers un département RH restructuré à cet effet selon des besoins précis. Le DRH nous a signalé principalement le rôle de coordonner la gestion des priorités par les managers eux-mêmes ainsi que son implication sélective au niveau du recrutement et de la rémunération. Nous en déduisons à cet effet des

différences majeures au niveau managérial par rapport au site de Chimitra. Le DRH insiste ici sur l'intérêt de gérer la culture de son entreprise à travers des pratiques RH surtout pendant l'étape du recrutement.

3.2.2 Pratiques de RH des moyennes entreprises entre entrepreneuriat et légitimité normative

Si les pratiques du dirigeant ne sont que le reflet de ses valeurs et de son affectivité à l'égard de son entreprise, les pratiques de RH en présence des acteurs RH comme le responsable des ressources humaines ou le DRH peuvent être liées au pouvoir de négociation et de substitution de ces pratiques dans le cadre d'un marché du travail. Ces pratiques de nature non-conformiste montrent ici des acteurs qui recourent à des pratiques institutionnalisées pour traiter principalement les problèmes d'attractivité et de gestion des compétences.

Nos travaux montrent que le recrutement peut s'avérer dans certains cas difficile pour le DRH qui est soumis à des contraintes temporelles de la part des managers. De plus, la pratique de formation pose essentiellement le problème des compétences à améliorer ou à attirer au sein de la moyenne entreprise. D'ailleurs, il apparaît souvent que la pratique de rémunération participe partiellement à résoudre ces problèmes et à rétablir l'équité de ces pratiques. Nous avons constaté à cet effet l'adoption de pratiques plus professionnelles tels que le recours à des réseaux, des cabinets de consulting ou encore l'e-pratiques de RH. Sur ce point, la gestion proactive semble correspondre tout à fait à celle de l'acteur RH qui est défini selon Padioleau (1982) en tant qu'entrepreneur politique négociant ses pratiques managériales selon des normes institutionnelles.

Par ailleurs, les pratiques de RH qui sont conformistes montrent une légitimité normative beaucoup plus accentuée que les pratiques précédentes. La quête de légitimité par l'acteur RH n'est pas réalisée ici autour des pratiques RH mais autour d'une personne dirigeante.

Ces résultats sont pertinents pour nuancer l'intérêt des facteurs de « convergence » et de « divergence » et expliquer la diversité des pratiques de RH des moyennes entreprises.

D'ailleurs, ces facteurs revêtent aussi une importance considérable pour connaître comment les niveaux intermédiaires et opérationnels parviennent à suggérer, créer voire innover des pratiques de RH. Nous avons pu constater de plus qu'au niveau des facteurs de « convergence » que le responsable du personnel montre des sentiments de frustration en raison de son incapacité à participer aux décisions.

On s'aperçoit finalement que l'étude des pratiques de RH des moyennes entreprises s'avère bien plus complexe que si on avait fait abstraction de la taille de ces organisations. Pourquoi alors sommes-nous intéressés à ces pratiques dans de telles entreprises ? Est-ce que les pratiques RH des moyennes entreprises ont des particularités que nulle autre entreprise n'en a et qui méritent dans ce cas d'être connues?

3.2.3 Rapprochement avec des pratiques RH de la grande entreprise

Bien que les situations de gestion soient rarement traitées dans un contexte de moyenne entreprise, nous pensons que tout accès au réel, fusse-t-il au début d'un projet intellectuel, peut être réalisé essentiellement par tâtonnements. Les expériences du chercheur à travers son travail de thèse sont enrichies quotidiennement d'interrogations et de questionnements permanents qui lui permettent chaque jour de découvrir une partie de ce réel et de remettre en cause d'autres éléments.

S'interroger sur les pratiques des RH des moyennes entreprises mérite à cet effet une attention particulière. Les spécificités de ces organisations mettent en évidence une complexité organisationnelle qui transparaît à travers les structures et la multiplicité des acteurs RH. Les pratiques de RH qui sont ainsi étudiées en fonction de ces éléments permettent d'établir non seulement divers comportements managériaux mais aussi des modalités de gestion assez particulières des ressources humaines dans ces différents contextes.

La littérature académique met rarement l'accent sur la taille des organisations pour étudier les pratiques de RH. Redimensionner ces organisations ne semble donc pas être contradictoire aux pratiques pouvant être observées ailleurs (Wickham, 1997). En

relisant ce DRH qui nous dit que «*...Peco*[21] *est une moyenne-grande entreprise...*» on perçoit que cela signifie implicitement que dans ces organisations, les pratiques RH seraient aussi celles des grandes entreprises.

Notre objectif n'est pas de spéculer sur les pratiques RH des grandes organisations. Nous constatons qu'il y a effectivement des pratiques de rémunération très diversifiées, comme par exemple, des stocks options et des bonus différenciés[22]. De ce fait, les pratiques RH des moyennes entreprises utilisent incontestablement à la même enseigne des pratiques des grandes organisations notamment pour l'attractivité des candidats compétents et leur rémunération. Les résultats de nos travaux montrent à cet égard que les DRH sont à la recherche de solutions nouvelles et rapides dans un marché de travail qui est désormais considéré comme étant concurrentiel.

21 Peco est une moyenne entreprise de 500 salariés.

22 Nous pouvons rencontrer ces pratiques même dans des entités sont ouvertes à l'actionnariat ou qui sont filiales de grands groupes.

Conclusion du chapitre

Ce dernier chapitre a été consacré pour mettre en évidence le design des pratiques de RH des moyennes entreprises. Nous avons commencé tout d'abord par approfondir notre compréhension de ces pratiques à la lumière des entretiens menés dans les études de cas. Nous avons ensuite enrichi ces résultats par la série d'entretiens réalisés dans différentes moyennes entreprises.

A partir d'une comparaison inter-cas, nous avons souligné des contrastes qui sont relatives aux contextes dans lesquels nous avons étudié ces pratiques de RH. Il s'agit d'une part des contraintes de la hiérarchie qui sont susceptibles de restreindre les pratiques de RH à une démarche réactive. Et d'autre part, des dispositifs organisationnels et institutionnels qui semblent évoluer plus rapidement avec l'arrivée du DRH dans la moyenne entreprise. Nous insistons à cet effet sur l'ensemble des réorientations qui vont dans le sens du renforcement de la légitimité institutionnelle autour des pratiques RH.

Les dissemblances que nous avons analysées dans le cadre de ces deux sites ont permis de distinguer dans le premier site des pratiques de RH liées au projet qui ne sont pas individualisées malgré les spécificités de ce type d'activité. Nous avons suggéré que la verticalité des liens était à l'origine des problèmes liés aux besoins non-anticipés ; ceci a permis de mettre en évidence une préférence pour l'inertie. A l'opposé de ceci, nous avons montré dans le deuxième site une forte formalisation qui permet notamment une détermination *a priori* des besoins. Nous proposons ainsi que cette situation ne peut être accompagnée que d'une praticité sélective de la part du DRH. Cette hypothèse est soutenue ici par une argumentation discursive et un ancrage de la culture permettant de faire accepter de façon commune les pratiques de RH parmi les membres de la moyenne entreprise.

A partir de ces résultats, nous avons affiné l'analyse grâce aux entretiens menés. Nous avons à cet effet mis en évidence l'importance de l'évolution de la délégation dans les

moyennes entreprises. Nous en concluons que la convergence vers les pratiques de la hiérarchie à travers des liens descendants ne constitue pas l'unique possibilité pour les acteurs RH pour agencer leurs pratiques. Ces derniers peuvent remettre en cause ces pratiques de RH et s'éloigner de l'ordre désiré par la hiérarchie en s'imposant par des liens qui peuvent être aussi ascendants.

Nous en déduisons donc qu'il y a une diversité de situations, et que chacune d'elles mérite d'être analysée à la lumière des résultats empiriques de l'ensemble de notre démarche empirique. Cette analyse intégratrice découle de notre objectif d'articuler la littérature organisationnelle et institutionnelle aux approches basées sur les pratiques. Dans les moyennes entreprises, l'émergence des pratiques de RH montre des acteurs qui mettent en scène des pratiques tout en se distinguant par des degrés variables de proactivité, de prise de risque et d'opportunisme. Notre interprétation permet en définitive de proposer une genèse d'évolution de ces pratiques de RH dans les moyennes entreprises. En plus des pratiques personnelles, conformistes et innovantes, nous avons mis l'accent sur des modalités de gestion qui sont conflictuelles pour affirmer que ces pratiques de RH sont de nature non seulement hétérogène mais surtout hybride.

Conclusion de la deuxième partie

Dans les moyennes entreprises, les pratiques de RH sont associées à des caractéristiques organisationnelles et institutionnelles. A partir de la littérature que nous avons mobilisée, nous avons tenté de comprendre comment les pratiques de RH émergent au sein des moyennes entreprises. Afin de répondre à notre problématique de recherche sur l'étude des pratiques de RH des moyennes entreprises, cette deuxième partie contribue notamment à une interprétation des résultats à travers l'analyse des entretiens qui a été menée dans le cadre de notre étude empirique auprès des acteurs RH et managers.

Le Chapitre 4 nous a permis de distinguer un ensemble de caractéristiques organisationnelles des moyennes entreprises à travers les résultats des entretiens menés. Les pratiques de RH apparaissent dans ces organisations liées à une différenciation structurelle. Nous avons ensuite suggéré que les acteurs RH ne pouvaient bénéficier que d'une autonomie limitée à cause du contrôle de la hiérarchie. Par ailleurs, nous avons confirmé que les travaux de Pichault et Nizet (2000) peuvent être approfondis grâce aux théories de l'hybridation. Par ailleurs, la comparaison inter-cas a permis de mettre l'accent sur des pratiques de RH étroitement liées à des problèmes organisationnels qui sont dus principalement à des difficultés de délégation et à la nature du contrôle qui sont rencontrés dans ces entreprises.

Malgré ces spécificités organisationnelles, l'intra-analyse des pratiques de RH a permis d'introduire essentiellement la contrainte institutionnelle pour mener des comparaisons entre ces pratiques. A cet effet, l'approche managériale a contribué à mieux identifier des pratiques de RH institutionnalisées qui se réalisent dans un environnement externe. Les résultats obtenus des entretiens dans **le Chapitre 5** montrent que les pratiques de RH ne sont pas seulement complémentaires mais aussi partiellement substituables. Nous avons suggéré que malgré les problèmes d'attractivité qui sont liés principalement au recrutement, c'est la pratique de formation qui suscite plus le problème de la légitimité que les autres pratiques. Ce chapitre met en évidence que chacune des pratiques de RH étudiée implique chacune des effets intrinsèques en termes de gestion des compétences.

Alors que d'une manière générale, la pratique de rémunération semble être plus sensible à la perception de l'équité que les autres pratiques de RH.

Enfin **le Chapitre 6** a tenté de proposer un design des pratiques de RH des moyennes entreprises. Nous avons approfondi notre compréhension par le biais des études de cas afin de mieux connaître dans ces entreprises les effets contextuels des aspects organisationnels et institutionnels au niveau des pratiques de RH. Nous avons ainsi déterminé à partir des résultats obtenus et de l'analyse des entretiens trois types de ces pratiques : personnelles, conformistes et innovantes. Nous avons complété notre analyse par le repérage des pratiques de RH hybrides afin d'assurer une représentativité empirique suffisante.

Conclusion Générale

Notre recherche s'est interrogée sur les pratiques de RH des moyennes entreprises selon une approche managériale. Afin d'appréhender notre interrogation, nous nous sommes intéressés à déterminer les caractéristiques d'organisation de ces entreprises pour ensuite étudier ces pratiques. La littérature dans ce champ de recherche a souvent fait l'objet d'une conception homogène qui confond les spécificités des petites entreprises à celles des moyennes entreprises (PME) (Mahé de Boislandelle, 1998). Cette conception rend difficile la connaissance de manière concrète de la réalité des pratiques de RH si l'on ne s'intéresse pas aux critères institutionnels (DiMaggio et Powell, 1983 ; Granovetter, 1983; Suchman 1995 ; Scott, 2008) et organisationnels qui sont propres aux moyennes entreprises (Le Vigoureux, 1997 ; Pedon et Schmitt, 2003 ; Messeghem et Pierson, 2003, 2010). De plus, les évolutions de la moyenne entreprise ont suscité la recherche d'une définition dès le début de ce travail. La littérature fournit souvent des théories partielles et des cadres conceptuels insuffisants pour tenir compte de la complexité des pratiques de RH dans les moyennes entreprises. La conceptualisation qui a été menée justifie à cet effet notre préoccupation pour identifier la nature des structures, des mécanismes de délégation ainsi que des processus de légitimation de ces pratiques au sein des moyennes entreprises. Nos résultats ont mis en évidence que les pratiques de RH sont influencées par des caractéristiques sous forme d'hybridité et de rapports de délégation conflictuels ou encore de multiplicité d'acteurs RH. Les critères institutionnels ont également été identifiés en terme de légitimité interne axée sur les valeurs ou la normativité externe issue de l'environnement. Enfin, ces facteurs contrastés permettent de confirmer conjointement une diversité des pratiques de RH des moyennes entreprises et notre étude empirique souligne la possibilité de distinguer un design des pratiques de RH selon les comportements de ces acteurs.

1 Contributions théoriques

Notre recherche comporte un cadre conceptuel nouveau dans le prolongement des recherches antérieures. À l'issue des travaux précurseurs de Le Vigoureux (1997a), nous pensons avoir contribué à mieux connaître les pratiques de RH qui se réalisent dans un contexte précis qui est celui de la moyenne entreprise. De plus, nous considérons que les théories mobilisées sur les pratiques de RH ont permis d'enrichir les connaissances pour mieux définir la moyenne entreprise ; et réciproquement, c'est en nous intéressant à ces entités que notre compréhension de ces pratiques s'est trouvée améliorée. Le concept de la taille n'a d'ailleurs pas été considéré en soi comme un critère d'analyse pertinent, nous avons décidé à cet effet de réorienter très tôt notre cadre conceptuel.

Les recherches ainsi menées sur les pratiques de RH des moyennes entreprises ont mis l'accent sur les liens entre ces pratiques et le rôle des structures ainsi que la nature de la délégation. Peu de recherches se sont cependant interrogées sur les influences des facteurs institutionnels pour comprendre les modalités de gestion des pratiques de RH. Nous avons tenté d'y répondre en appliquant le modèle de Suchman (1995) et en étendant notre réflexion aux pratiques de RH pour identifier que ces facteurs sont finalement des normes et des valeurs mais dont les répercussions sont différentes selon les acteurs RH des moyennes entreprises (dirigeant, responsable du personnel, responsable des ressources humaines ou directeur des ressources humaines). Notre recherche distingue entre ces acteurs du point de vue de la position hiérarchique et le niveau de responsabilité et s'oppose de ce fait à une représentation abstraite de ces pratiques par un seul acteur RH (Barnard, 1938 ; Galbraith, 1973 ; Mintzberg, 1975).

Enfin, notre thèse apporte une contribution théorique en s'intéressant à la perspective sociale des pratiques de RH. Peu de recherches ont traité dans ce cadre les contraintes relationnelles pour dégager les comportements des acteurs RH. Plus précisément, notre recherche a fait émerger une diversité des pratiques de RH qui a pu être appréhendée selon une approche duale. Celle-ci a conduit à identifier dans notre étude empirique des facteurs de convergence et de divergence mettant en évidence l'intérêt d'une perspective critique dans la régulation sociale des politiques de GRH.

2 Contributions méthodologiques

Notre recherche a adopté une approche qualitative en vue de permettre la compréhension des pratiques de RH dans les moyennes entreprises. Cette approche porte sur le choix d'une méthode des cas ainsi que des entretiens réalisés selon des critères quantitatifs de moyennes entreprises ayant un effectif de 50-500 employés. Ces critères ont été déterminants pour qu'ils répondent à l'objet de notre recherche et pour constituer également un échantillon de moyennes entreprises. D'ailleurs, la taille n'est pas retenue pour une unité d'analyse, elle est par contre une unité d'observation. Ce critère a contribué surtout à adapter le guide de l'entretien pour réaliser des comparaisons des pratiques de RH des différentes moyennes entreprises.

Notre étude empirique nous a permis de rencontrer de nombreux acteurs RH avec des visions très différentes des pratiques de RH. Cela a permis la confrontation des données empiriques avec certains cadres théoriques en vue de valider les résultats. La méthode des cas a permis à cet effet de contextualiser les données des pratiques de RH dans deux moyennes entreprises de taille différente ; alors que les entretiens ont constitué un matériau riche de données que nous avons analysées. D'ailleurs, la triangulation entre ces sources de données ont plutôt contribué à dépasser certains clivages et biais qui ont un lien avec le discours et la perception de l'acteur RH.

3 Apports managériaux

Notre recherche présente un intérêt d'ordre pratique et managérial que nous tentons d'exposer à travers quatre apports majeurs :

Vision limitée du dirigeant

Certains dirigeants semblent ne pas saisir l'intérêt de pratiques spécifiques à l'égard de leurs ressources humaines. La valorisation de ces ressources ne constitue pas alors une priorité parmi les objectifs organisationnels ; néanmoins, nous pensons avoir contribué ne serait-ce que partiellement à une prise de conscience de l'importance de ces ressources et de leur valorisation durant la phase des entretiens. En outre, plus la taille

s’accroît, plus les difficultés de recrutement ne trouvent plus de solutions à travers les liens forts (Granovetter, 1983). Comme nous l’avons souligné, le recours à l’environnement constitue une opportunité pour ces praticiens pour mettre à niveau les connaissances et les expertises dans le but d'améliorer la gestion de leurs ressources humaines.

Problèmes relatifs à l'évaluation des attentes

Les difficultés se rapportent à des problèmes de formalisation. Les dirigeants ont souvent indiqué l'importance que représente pour eux l'intuition pour gérer les attentes de leurs salariés. Il apparaît ainsi opportun d'insister auprès de ces acteurs de changer ces *habitus* et d'adopter un calendrier et des règles de constitution et de mise à jour de bases de données (sous forme notamment d’évaluation des attentes en formation ou encore de primes ou bonus à distribuer).

Interaction entre les pratiques de RH

Notre recherche a mis en évidence l'interdépendance des pratiques de RH ainsi que leur substitution partielle (Pfeffer, 1998 ; Dipboye, 2007). Les résultats de notre recherche ont permis de soulever une insuffisance managériale dans la gestion de ces pratiques (Hornsby et Kuratko, 2003). S’il est plutôt difficile de convaincre sur le non-recrutement dans l’entourage proche du dirigeant ainsi que sur des possibilités de rémunération peu diversifiées, notre recherche a insisté sur l'intérêt d'un début de formalisation des pratiques de formation. Nos résultats ont permis notamment de confirmer les effets de synergie entre les pratiques de RH avec le dépassement des frontières de l'entreprise.

Accélérer la délégation dans la moyenne entreprise

Nous avons insisté tout au long de notre recherche sur les inconvénients d’une délégation insuffisante des pratiques de RH dans certaines moyennes entreprises. De nombreuses réticences ont été soulevées à ce sujet auprès des dirigeants. Nous souhaitons à travers cette recherche mettre l’accent sur l'intérêt de l’accélération de la délégation. Or, le manque d’autonomie constitue une sérieuse limite à des pratiques

managériales non-conformistes. De même que l'acceptation opportune d'un DRH dans la moyenne entreprise peut par contre renforcer le rôle de créativité des niveaux intermédiaires par le bais d'un management hétérogène.

4 Limites de la recherche et pistes de recherches futures

En plus des apports théoriques et managériaux, notre travail de recherche comporte un certain nombre de limites. Tout d'abord, les recherches théoriques menées sur les pratiques de RH n'ont pas été réalisées dans des moyennes entreprises qui ont connu ou étaient en cours de restructuration. C'est ainsi que notre étude sur les pratiques de RH n'a pas pris en considération les effets du *downsizing* ou encore de création de filiales. Nous nous sommes limités à observer uniquement ces pratiques de RH sous forme d'une genèse d'évolution (selon l'accroissement de la taille, la nature de la délégation, le type d'acteur RH ou encore le degré de normativité).

D'ailleurs, les travaux de Le Vigoureux (1997) ont mis en évidence une définition qualitative de ces entités montrant bien l'atténuation des droits d'exclusivité et de transférabilité. Cette définition n'a évidemment pas été exploitée de façon approfondie dans le cadre de notre recherche pour aborder plus précisément les liens entre les pratiques de RH et l'ouverture du capital. Or, les mécanismes de transmission des pratiques de RH de la maison-mère par la moyenne entreprise constituent une voie de recherche intéressante. Il serait à cet effet utile d'apprécier comment ces pratiques seraient appropriées pour connaître non seulement le degré d'intégration des filiales dans le management et la GRH du siège, mais aussi celui de leur indépendance par rapport à des politiques centralisées de GRH.

Ces mécanismes sont ainsi à l'origine d'une limite méthodologique puisque nous n'avons pas pu soulever la question d'appropriation des pratiques de RH auprès des acteurs rencontrés. Nous avons ciblé principalement dans le cadre de notre échantillon des moyennes entreprises d'un effectif de 50-500, sans nous interroger sur l'origine de ces entités (en terme de filialisation, de restructuration ou d'ouverture de capital). Ces aspects sont d'ailleurs d'une extrême richesse et leur prise en considération aurait pu

contribuer à accroître le nombre d'entretiens (notamment en s'intéressant aux pratiques de RH et du siège) et à multiplier les sources de données ainsi que leur triangulation.

Le choix des pratiques de RH constitue une limite de notre travail du fait que les cadres conceptuels mobilisés semblent appartenir à des catégories de pensée plutôt hétérogènes et non spécifiques et conduire en conséquence de façon simultanée à différentes problématiques. Même si notre choix semble être prometteur pour réaliser notamment des comparaisons au niveau de l'activité managériale de ces pratiques, il se heurte sérieusement à la difficulté de connaître de façon précise les effets des caractéristiques organisationnelles et institutionnelles sur chacune de ces pratiques. De plus, même si nous n'avons pas tenu compte dans le guide de l'entretien des questions liées à l'équité, à l'attractivité ou encore à la gestion des compétences, ces concepts ont émergé des allers-retours entre la théorie et le terrain ; ces concepts ont été ensuite associés à l'étude des pratiques de RH malgré les risques d'incohérence qu'ils présentaient sur le plan analytique.

Cette limite principale pourrait faire l'objet d'une piste de recherche pour s'intéresser à une seule pratique de RH ainsi qu'aux aspects d'interaction et de substitution partielle qui constituent les éléments d'une même pratique.

Ces concepts ont d'ailleurs été intégrés aux entretiens et à la méthode des cas qui ont permis de croiser le discours des managers et des opérationnels avec celui de la hiérarchie. Par ailleurs, la généralisation de nos résultats se trouve limitée par notre positionnement épistémologique. Une des voies futures de notre recherche serait de mener des tests à partir d'une analyse quantitative de nos résultats sur un large échantillon de moyennes entreprises.

Enfin, le design organisationnel (Galbraith, 1973) tel que nous l'avons formulé pour expliciter le lien entre le comportement managérial relatif aux pratiques de RH et la nature des relations issues de la délégation constitue une analogie à la limite précédente. Cette analogie consiste à focaliser nos recherches futures à un acteur RH. Des travaux se sont fondés sur les théories du rôle (Barnard, 1938) et sa conception en fonction des attentes des salariés et se sont centrés en particulier à connaître les rôles attendus du

DRH (Zine, 2007). Les travaux de Zine mentionnent à cet effet que le niveau hiérarchique et les responsabilités d'encadrement du DRH influencent le contenu de ces rôles. Ces travaux n'ont pas tenu compte des rôles de créativité dans le traitement des attentes; mais ils ont par contre déterminé des variantes au concept du rôle sous forme de rôle constaté, de rôle reçu et de rôle joué. Ces variantes conceptuelles pourraient être utilisées au sein des moyennes entreprises pour identifier comment ces rôles peuvent être liés d'une part, aux diverses attentes et de l'autre, au comportement managérial.

De même, Hambrick et Masson (1984) se sont interrogés sur l'influence de la perception des dirigeants dans la compréhension de l'environnement. Ces auteurs soulignent aussi l'intérêt de tenir compte des caractéristiques personnelles (en terme de valeurs, d'éducation, d'âge, de formation...) pour savoir comment les dirigeants prennent leurs décisions. Ces travaux constituent une occasion pour étendre notre réflexion et nous investir dans des disciplines comme la psychologie sociale, la psychologie cognitive ou encore des théories actionnistes. Ces disciplines contribuent à comprendre les comportements des managers à partir des concepts de perception, d'intention voire de motivation. Rappelons enfin, que peu de recherches se sont intéressées au responsable du personnel, et encore moins au responsable des ressources humaines.

En définitive, nous tenons à souligner une dernière limite d'ordre méthodologique qui pourrait remettre en cause la validité et la fiabilité des données. Nous n'avons pas pu procéder à un double codage des entretiens ; nous ne pouvons donc fournir le calcul du taux de fiabilité intercodeurs des données recueillies à travers des entretiens. Nous regrettons que cette étape n'ait pas pu être réalisée et puisse éventuellement induire de ce fait à quelques erreurs et biais minimes soient-ils.

Au seuil de cette conclusion, proposer ces dernières lignes de cette recherche de thèse laisserait entendre que le projet intellectuel s’arrête ici. Or, le chercheur ne met pas fin à sa quête au risque de se voir perdre ce qui légitime aussi son statut de chercheur. Il sait que certaines idées méritent d’être approfondies et confrontées à de nouvelles recherches…

Bibliographie

A

Abrahamson E., (1996), « Management fashion », *Academy of Management Review*, Vol. 21, n° 1, pp: 254-285.

Adler P.S., Kwon S-W., (2002), « Social capital, Prospects for a new concept », *Academy of Management Review*, Vol. 27, n° 1, pp: 17-40.

Albarello L., (2011), *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche*, De Boeck.

Alcazar F.M., Romero-Fernandez P.M. , Sanchez-Gardey G., (2008), « Human resource management as a field of research », *British Journal of Management*, Vol. 19, n° 2, pp: 103-119.

Aldrich H.E., Fiol C.M., (1994), « Fools rush in? The institutional context of industry creation », *Academy of Management Review*, Vol. 19, N° 4, pp: 645-670.

Allard-Poesi F., Marechal C., (2003), « Construction de l'objet de recherche », in Thiétart R.A. et Coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp : 34-56.

Allen, V.L., (1965), « Situational factors in conformity ». In L. Berkowitz (Ed), *Advances in experimental social psychology*, (Vol. 2, pp. 133-175). New York: Academic Press.

Allouche J., Huault I., (2001), « Institutionnalisation des ressources humaines et concurrence imparfaite », *Journée de recherche, Université de Paris-Dauphine*, 28 mars, 19p.

Alvesson M., (1991), « Organizational symbolism and ideology », *Journal of Management Studies*, Vol. 28, n° 3, pp: 207-225.

Amann B., 1999, « La théorie des droits de propriété », in Koenig G., *De nouvelles*

théories pour gérer l'entreprise de XXIe siècle, Economica, pp: 13-60.

Amba-Rao S.C., Pendse D., (1985), « Human Resource compensation and maintenance practices », *American Journal of Small Business*, Vol. 10, n° 2, pp: 19-29.

Ashforth B.E., Gibbs B.W., (1990), « The double-edge of organizational legitimation », *Organization Science*, Vol. 1, n° 2, pp: 177-194.

Argyris C., (1992), *On organizational learning*, Oxford: Blackwell.

Aubret J., Gilbert J., (2005),*Psychologie de la ressource humaine*, PUF.

B

Baldwin, T. T., Ford, J. K., (1988), « Transfer of training: A review and directions for future research », *Personnel Psychology*, Vol. 41, n° 1, pp: 63-105

Balkin D.B., Gomez-Megia L.R., (1987), « Toward a contingency theory of compensation strategy », *Strategic Management Journal*, Vol. 8, n° 2, pp: 169-182.

Balkin D., (1988), « Compensation strategy for firms in emerging and rapidly growing industries », *Human Resource Planning*, Vol. 11, n° 3, pp: 207-213.

Balkin D.B., Bannister B.D., (1993), « Explaining pay forms for strategic employee groups in organizations: A resource dependence perspective », *Journal of Occupational an Organizational Psychology*, Vol. 3, n° 66, pp: 139-151.

Barnard C.I, (1938), *The functions of the executive*, Harvard University Press, 334 p.

Barley S.R., Tolbert S.T., (1997), « Institutionalization and structuration: Studying the links between action and structure », *Organization Studies*, Vol. 18, n° 1, pp: 93-117.

Barney J., (1991), « Firms resource and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, Vol. 17, n° 1, pp: 99-120.

Barrett F.J., (1998), « Creativity and improvisation in jazz and organizations: implications for organizational learning », *Organizational Science*, Vol. 9, n° 5, pp: 605-622.

Barringer, M.W., Milkovich, G.T., (1998), « A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefit plans: a case of human resource innovation », *Academy of Management Review*, Vol. 23, n° 2, pp: 305-324.

Bartram D., Lindley, P.A., Marshall L., Foster J., (1995), « The recruitment and selection of young people by small businesses », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 68, n° 4, pp: 339-358.

Baumard P., Donada C., Ibert J., Xuereb J-M., (2003), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in Thiétart R.A. et Coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp :224-256.

Baumard P., Ibert J., (2003), « Quelles approches avec quelles données », in Thiétart R.A. et Coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp : 81-103.

Bayad M., Nebenhaus D., (1996), « Préoccupations de la GRH et profil des dirigeants de PME», in *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, Série S.G. n° 22, pp : 185-203.

Becker, B., Gerhart, B., (1996), « The impact of human resource management on organizational performance : Progress and prospects », *Academy of Management Journal*, Vol. 39, n° 4, pp: 779-801.

Becker B.E., Huselid M.A, Pickus P.S., Spratt M.F., (1997), « HR as a source of shareholder value: Research and recommendations », *Human Resource Management*, Vol. 36, n° 1, pp: 39-47.

Behling O., Starke F.A., (1973), « The postulates of expectancy theory », *Academy of Management Journal*, Vol. 16, n° 3, pp: 373- 388.

Begley T.M., Boyd D.P., (1987), « Psychological characteristics associated with

performance in entrepreneurial firms and smaller businesses », *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, n° 1, pp: 79-93.

Berg P-O., (1986), « Symbolic management of human resources », *Human Resource Management*, Vol. 25, n° 4, pp: 557-579.

Berger P., Luckmann T., (1966), *The social construction of reality*, London: The Pengium Press.

Bernier C. (2005), « Les PME québécoises et la formation : de l'effet de la taille aux dispositifs institutionnels », *Relations Industrielles*, Vol. 60, n° 3, pp : 540-565.

Berrone P., Gomez-Mejia L.R., (2009), « Environmental performance and executive compensation: An integrated agence-institutional perspective », *Academy of Management Journal*, Vol. 52, n° 1, pp: 103-126.

Beyer J.M., Harrison M.T, (1979), « A reexamination of the relations between size and various components of organizational complexity », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, n° 1, pp: 48-64.

Bienaymé A., (1973), « Les processus de croissance des entreprises sont-ils déterminés ou indeterminées ? », *Revue Economique*, Vol. 24, n° 2, pp: 216-234.

Bird B., (1988), « Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention », *Academy of Management Review,* Vol. 13, n° 3, 442-453.

Blankenship V., Miles R.E., (1968), « Organizational structure and managerial decision behavior », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, n°1, pp:106-120.

Blau, P.M., (1964), *Exchange and power in social life*, New York, Wiley.

Blau P.B., (1970), «A formal Theory of Differentiation in Organization», *American Sociological Review*, Vol. 35, n° 2, pp: 201-218.

Bobbitt, Jr H.R., Ford J., (1980), « Decision-Maker choice as a determinant of

organizational structure », *Academy of Management Review*, Vol. 5, n° 1, pp: 13-23.

Boudon R., (2009), La rationalité, Presses Universitaires de France.

Boudon R., (1995), *Le juste et le vrai, étude sur l'objectivité des valeurs et de la connaissance*, Fayard, 575 p.

Boukef N., (2005), Utilisation du courrier électronique dans l'activité managériale : usages, intérêts et limites, *Thèse de doctorat*, Université Paris-Dauphine, CREPA.

Bourdieu P., (1980), *Le sens pratique*, Éditions de minuit, Paris.

Bourgeois L.J., McAllister D.W., Mitchell T.R., (1978), « The effects of different organizational environments upon decisions about organizational structure », *Academy of Management Journal*, Vol. 21, n° 3, pp: 508-514.

Boyer L., Germain O. (1999), « Entreprises moyennes: état des lieux et perspectives de recherche », *Gestion 2000*, pp : 17-35.

Boyer L., Germain O., (1998), « Les entreprises en France: Taille et emploi », Cahier n°13/98, *Les cahiers de gestion de Basse-Normandie*.

Brabet J., (1993), « La gestion des ressources humaines en trois modèles » in *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*. Brabet J. (Coordonné par), Economica, pp : 69-141.

Bretz R.D., Judge T.A.,(1994), « The role of human resource systems in job applicant decision processes », *Journal of Management*, Vol. 20, n° 3, pp: 531-551.

Breaugh J.A., (2008), « Employee recruitment : current knowledge and important areas for futur research », *Human Resource Management Review*, Vol, 18, n° 3 , pp : 103-118.

Brockhaus R.H., (1980), « Risk taking propensity of entrepreneurs », *Academy of Management Journal*, Vol. 23, n° 3, pp: 509-520.

Brodbeck F.C., Frese M., Javidan M., (2002), « Leadership made in Germany: low on

compassion, high on performance », *Academy Management Executive*, Vol. 16, n° 1, pp: 16-30.

Brown, J.S., Duguid, P., (2001), « Knowledge and Organization: A social-practice perspective », *Organization Science*, 2001, Vol. 12, n° 2, pp: 198-213.

Burgelman R.A., (1983), « Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study », *Management Science*, Vol. 29, n° 12, pp: 1349-1364.

Burgelman R.A., (1984), « Designs for corporate entrepreneurship in established firms », *California Management Review*, Vol. 26, n° 2, pp: 154-166.

C

Caillé A. (1998), Plus réel que le réel, le symbolisme, *La Revue du M.A.U.S.S.*, 2e semestre.

Campbell D.J., (2000), « The proactive employee: managing workplace initiative », *Academy of Management Executive*, Vol. 14, n° 3, pp: 52-66.

Cardon M. S., Stevens C. E., (2004), « Managing human resources in small organizations: What do we know? », *Human Resource Management Review*, Vol. 14, n° 3, pp: 295-323.

Cavazza N., Mucchi-FAINA A., (2008), « Me, us, or them: Who is more conformist? Perception of conformity and political orientation », *The journal of Social Psychology*, Vol. 148, n° 3, pp: 335-345.

Charreire S., Durieux F., (2003), « Explorer et tester » , in Thiétart R.A. et Coll., *Méthodes de recherche en managemen*t, Dunod, Paris, pp : 57-80.

Cherkaoui M., (1997), « Le réel et ses niveaux : peut-on toujours fonder la macrologie sur la micrologie », *Revue Française de Sociologie*, Vol, 38, n° 3, pp : 497-527.

Cherkaoui M., (2003), « Les transitions micro-macro. Limites de la théorie du choix

rationnel dans les Foundations of social theory », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 44, n° 2, pp : 231-254.

Chu P., Siu W-S. (2001), « Coping with the Asian economic crisis: the rightsizing strategies of small- and medium-sized enterprises », International Journal Resource Management, Vol. 12, n° 5, pp: 845-858.

Child J., (1972), « Organization structure and strategies of control : A replication of the Aston Study », *Adminstrative Science Quarterly*, Vol. 17, n°2, pp:163-177.

Coase R.H., (1937), «The nature of the firm », *Economica*, *New Series*, Vol. 4, n°16, pp: 386-405.

Cohen M.D., March J.G., Olsen J.P., (1972), « A Garbage can model of organizational choice », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, n° 1, pp: 1-25.

Cohen Y., Pfeffer J., (1986), « Organizational hiring standards », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, n° 1, pp: 1-24.

Coleman J.S., (1988), « Social capital in the creation of human capital», *American Journal of Sociology*, Vol. 94, n°, pp: 95-120.

Collins C.J., Han J., (2004), « Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising and firm reputation », *Personnel Psychology*, Vol 57, n° 3, pp: 685-717.

Connor P.E., (1992), « Decision-making participation patterns: The role of organizational context », *Academy of Management Journal*, Vol. 35, n°. 1, pp: 218-231.

Cook K.S., (1975), « Expectations, evaluations and equity », *American Sociological Review*, Vol. 40, n° 3, pp: 372-388.

Coopey J., Keegan O., Emler N., (1998), « Managers' innovations and the structuration of organizations », *Journal of Management Studies*, Vol. 35, n° 3, pp: 263-284.

Cummings L., (1978), « Toward Organizational Behavior », *Academy of Management Review,* Vol. 3, n° 1, p90-98.

D

Daft R.L., (1983), « Learning the craft of organizational research », *Academy of Management Review*, Vol. 8, n° 4, pp: 539-546.

D'Amboise G., Garand D.J., (1995), « Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines », *Gestion 2000*, Vol. 11, n° 1, pp : 109-132.

D'Amboise G., Muldowney M., (1988), « Management theory for small business: Attempts and requirements », *Academy of Management Review*, Vol. 13, n° 2, pp: 226-240.

Dameron S., (2000), La génération de la coopération dans l'organisation, le cas-d'équipes projet, *Thèse de doctorat*, Université Paris-Dauphine, CREPA.

Dandridge T.C., Mitroff I., Joyce W.F., (1980), « Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis », *Academy of Management Review*, Vol. 5, n° 1, pp: 77-82.

Davis T.R.V., Luthans F. (1980), « Managers in action: A new look at their behavior and operating modes », *Organizational Dynamics*, Vol. 9, n° 1, pp: 64-80.

Deephouse D.L. (1996), « Does isomorphism legitimate? », *Academy of Management Journal*, Vol. 39, n° 4, pp: 1024-1039.

Deetz S., (1996), « Describing differences in Approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy », *Organization Science*, Vol. 7, n° 2, pp: 191-207.

De Kok J.M.P., (1999), «The impact of firm-provided training on production: testing for

firm-size effects », ideas.repec.org/p/dgr/, 23 pages.

Delaney J. T., Huselid M.A., (1996), « The impact of human resource management practices », *Academy of Management Journal*, Vol. 39, n° 4, pp: 949-969.

Delbecq A.L., (1967), « The management of decision-making within the firm: Three strategies for three types of decision-making », *Academy of Management Journal*, Vol. 10, n° 4, pp: 329-339.

Delery J.E., Doty D.H., (1996), « Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurations, performances predictions », *Academy of Management Journal*, Vol. 39, n° 4, pp: 802-835.

De Montmorillon B., (2012), *La théorie des conventions* , Encyclopédie des Ressources Humaines, Economica.

Dess G.G., Beard D.W., (1984), « Dimensions of organizational task environment, *Administrative Science Quarterly* »,Vol. 29, n° 1, pp: 52-73.

Dietrich A., Pigeyre F., (2011), *La gestion des ressources humaines*, Éditions la Découverte.

DiMaggio P.J., Powell W.W., (1983), « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, Vol. 48, n° 2, pp: 147-160.

DiMaggio P., (1992), « Nadel's paradox revisited: Relational and cultural aspects of organizational structure », *Networks and organization, structure, form and action*, Nohria N., Eccles R.G., Harvard Business School Press, pp: 118-142.

Dipboye R.L., (2007), « Eight outrageous statements about HR science », *Human Resource Management Review*, Vol 17, n° 2, pp: 96-106.

Duchéneaut B., (1997), « Le profil du dirigeant de moyenne entreprise », *Revue Française de Gestion*, Novembre-décembre, pp : 95-110.

Downs G.W., Mohr L.B., (1976), « Conceptual issues in the study of innovation », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, n° 4, pp: 700-714.

Drucker-Godard C., (2000), La gestion au quotidien des priorités du dirigeant: Analyse de la dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles, *Thèse de doctorat*, Université Paris-Dauphine, DMSP.

Drucker-Godard C., Ehlinger S., Grenier C., (2003), « Validité et fiabilité de la recherche », in Thiétart R.A. et Coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp : 257-290.

Dyer L., (1987), « Does affect human resource departments », *Training Development Journal*, Vol. 41, n° 2, pp: 20-23.

E

Eddy W.B., Glad D.D., Wilkins D.D., (1967), « Organizational effects on training », *Training and Development Journal*, Vol. 21, n° 2, pp: 15-23.

Eisenhardt K.M., (1988), « Agency- and institutional-theory explanations: the case of retail sales compensation », *Academy of Management Journal*, Vol. 31, n° 3, pp: 488-511.

Elsbash K.D., Sutton R.I., (1992), « Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories », *Academy of Management Journal*, Vol. 35, n° 4, pp: 699-738.

F

Fama, E.F., Jensen, M.C. (1983), « Separation of ownership and control », *Journal of Law & Economics*, Vol. 26, n° 2, pp: 301-326.

Feldman S. (2003), « Enforcing social conformity: A theory of authoritarianism », *Political Psychology*, Vol. 24, n° 1, pp: 41- 74.

Fernandez R.M., Castilla E.J., Moore P., (2000), « Social capital at work: Networks and employment at a phone center », *American Journal of Sociology,* Vol. 105, n° 5, pp: 1288-1356.

Ferris G.R., Berkson H.M., Harris M.M., (2002), « The recruitment interview process. Persuasion and organization reputation promotion in competitive labor markets», *Human Resource Management Review*, Vol. 12, n°3, pp : 359-375.

Ferris G.R., Perrewé P.L., Ranft A.L., Zinko R., Stoner J.S., Brouer R.L., Laird M.D., (2007), « Human resource reputation and effectiveness », *Human Resource Management Review*, Vol.17, n° 2, pp: 117-130

Fondas N., Stewart R., (1994), « Enactment in managerial jobs: A role analysis », *Journal of Management Studies*, Vol. 31, n° 1, pp: 83-103.

Foucault M., (1975), *Surveiller et punir*, Naissance de la prison, Editions Gallimard.

Fredrickson J.W., (1986), « The strategic decision process and organizational structure », *Academy of Management Review*, Vol. 11, n° 2, pp: 280-297.

Friedberg E., (1993), *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*. Paris, Le Seuil (Sociologie).

Furubotn E.G., Pejovich S., (1972), « Proprety rights and economic theory, A surevey of recent literature », *Journal of Economic Literature*, Vol. 10, n° 4, pp : 1137-1161.

G

Galambaud B., (2002), *Si la GRH était de la gestion*, Editions Liaisons.

Galbraith J.R., (1973), *Designing complex organizations*, Addison-Wesley Publishing Company, 150 p.

Galbraith J.R., (1977), *Organization design*, Addison-Wesley Publishing Company.

Garreau L., (2010), L'apport du concept de sens à l'étude du fonctionnement des équipes projet. Étude de cas de développement des centres commerciaux chez Immochan, *Thèse de doctorat*, Université Paris-Dauphine.

Gattaz Y., (2002), *La moyenne entreprise: championne de la croissance durable*, Fayad.

Gerhart B., Milkovich G.T., (1990), « Organizational differences in managerial compensation and financial performance », *Academy of Management Journal*, Vol. 33, n° 4, pp: 663-691.

Geiger D., (2009), « Revisiting the concept of practice: Toward an argumentative understanding of practicing », *Management Learning*, Vol. 40, n° 2, pp: 129-144.

Giddens A., (1987), *La constitution de la société*, Presses Universitaires de France.

Girod-Séville M., Perret V., (2003), « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart R.A. et Coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp : 13-33.

Goffman E., (1974), *Les rites d'interaction*, Paris, Les Éditions de Minuit, 230 p.

Goldstein I.L., (1980), « Training in work organizations », A*nnual Review of Psychology*, Vol. 31, pp: 229-272.

Gomez-Mejia L.R., Welbourne T.M., (1988), « Compensation strategy: An overview and future steps », Human Resource Planning, Vol.11, n °3, pp: 173-189.

Gombault A., (2006), « La méthode des cas », in Roussel P. et Wacheux F. (sous la direction de), *Management des ressources humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, pp: 31-64.

Goodman P.S., Friedman A., (1971), « An examination of Adams' theory of inequity », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, n° 3, pp: 271-288.

Granovetter M., (1983), «The strength of weak ties: A network theory revisited»,

Sociological Theory, Vol. 1, pp: 201-233.

Granovetter M., (1985), « Economic action and social structure: The problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, Vol. 91, n° 3, pp: 481-510.

Granovetter M., (2005), « The impact of social structure on economic outcomes », *Journal of Economic Perspective*, Vol. 19, n° 1, pp: 33-50.

Grinyer P.H., Yasai-Ardekani M., (1980), « Dimensions of organizational structure: A critical replication », *Academy of Management Journal*, Vol. 23, n° 3, pp: 405-421.

Guest D.E., (2001), « Human resource management: When research confronts theory? », *International Journal of Human Resource Management*, Vol.12, n°7, pp: 1092-1106.

H

Habermas J., (1987), *Théorie de l'agir communicationnel*. Tome 1, *Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*, Fayard.

Hales C., Tamangabi Z., (1996), « An investigation of the relationship between organizational structure, managerial role expectations and managers' work activities », *Journal of Management Studies*, Vol. 33, n° 6, pp: 731-755.

Hales C., (2002), «'Bureaucracy-lite' and continuities in managerial work», *British Journal of Management,* Vol. 13, pp: 51-66.

Hales C., (2007), « Moving down the line? The shifting boundary between middle and first-line management », *Journal of General Management*, Vol. 32, n° 2, pp: 31-55.

Hambrick D.C., Mason P. A., (1984), « Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers », *Academy of Management Review*, Vol. 9, n° 2, pp: 193-206.

Hambrick D.C., Brandon G.L., (1988), « Executive values », in Hambrick D.C., *The executive effect: concepts and methods for studying top managers*, JAI Press, pp: 3-34.

Hambrick D.C., Cho T.S., Ming-Jer Chen, (1996), « The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, n° 4, pp: 659-684.

Hannan M.T., Freeman J., (1984), « Structural inertia and organizational change», *American Sociological Review*, Vol. 48, n°5, pp: 692-710.

Harney B., Dundon T., (2006), « Capturing complexity, developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs », *Human Resource Management Journal*, Vol. 16, n° 1, pp: 48-73.

Harrel Cook G., Ferris G.R., (1997), « Competing pressures for human resource investment », *Human Resource Management Review*, Vol. 7, n° 3, pp: 317-340.

Heneman H.G., Berkley R.A., (1999), « Applicant practices and outcomes among small business », *Journal of Small Business Management*, Vol. 37, n° 1, pp: 53-74.

Hicks W.D., Klimosky R.J., (1987), « Entry into training programs and its effects on training outcomes: A field experiment », *Academy of Management Journal*, Vol. 30, n° 3, pp: 542-552.

Hitt M.A., Beamish P.W., Jackson S.E., Mathieu J.E., (2007), « Building theoretical and empirical bridges across levels: multilevel research in management », *Academy of Management Journal*, Vol. 50, n° 6, pp: 1385-1399.

Horne J.H., Lupton T., (1965), « The work activities of 'middle' managers: An exploratory study », *Journal of Management Studies*, Vol. 2, n° 1, pp: 14-33.

Hornsby J.S., Kuratko D.F., (1990), « Human resource management in small business: critical issues for the 1990's », *Journal of Small Business Management*, Vol. 28, n° 3, pp: 9-18.

Hornsby J.S., Kuratko D.F., (2003), « Human resource management in U.S. small business: A replication and extension », *Journal of Developmental Entrepreneurship*,

Vol. 8, n° 1, pp: 73-92.

Huault I., (2004), « Une analyse des réseaux sociaux est-elle utile pour le management? Puissance et limites d'une théorie de l'encastrement structural», in Huault I., (ouvrage coordonné par), *Insitutions et Gestion*, FNEGE-Vuibert, pp : 49-67.

Hugh T.M., King C.S., (1998), « Practical theory », *American review of public administration*, Vol. 28, n° 1, pp: 43-60.

Huselid, M. A., (1995), « The impact of human resource management practices on turnover productivity, and corporate financial performance », *Academy of Management Journal*, Vol. 38, n°3, pp: 635-672.

Huseman R.C., Hatfield J.D., Miles E.W., (1987), « A new perspective on equity theory: The equity sensitivity Construct », *Academy Management Review*, 1987, Vol. 12, n° 2, pp: 222-234.

I-J

Ichniowski C., Shaw K., Prennushi G., (1997), « The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines », *The American Economic Review*, Vol. 87, n° 3, pp: 291-313.

Jackson J.H., Adams S.W., (1979), « The life cycle of rules », *Academy of Management Review*, Vol. 4, n° 2, pp: 269-273.

Jackson S.E., Schuler R.S., Rivero J.C., (1989), « Organizational characteristics as predictors of personnel practices », *Personnel Psychology*, Vol. 42, n° 4, pp: 727-786.

Jackson S.E., Schuler R.S., (1995), « Understanding human ressource management in the context of organizations and their environments », *Annual Review of Psychology*, Vol. 46, n° 1, pp: 237-264.

Jarzabkowski P., (2004), « Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practice-

in-use », *Organization Studies*, Vol. 25, n° 4, pp: 529-560.

Joffre P., Wickam S., (1997), « Les atouts de la moyenne entreprise», *Revue Française de Gestion*, pp : 95-110.

K

Kanter M.R., (2004), « The Middle manager as innovator », *Harvard Business Review*, July-August, Vol. 82, n° 7-8, pp: 150-161.

Keck S., Tushman M., (1988), « A longitudinal study of the change in group demographics », *Academy of Management Best Papers Proceedings*, pp: 175-179.

Keegan A. , Paul B., (2006), «The lack of impact of dissensus inspired analysis on developments in the field of human resource management », *Journal of Management Studies*, Vol. 43, n° 7, pp: 1491- 1511.

Kets de Vries Manfred .F.R, Vrignaud P., Korotov K., Engellau E., Florent-Treacy E., (2006), « The development of the personality audit: a psychodynamic multiple feedbach assessment instrument », *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, n° 5, pp: 898-917.

Kimberly J.R., (1976), « Organizational size and the structuralist perspective: a review, critique, and proposal », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, pp: 571-597

Kinnie N., (1987), « Bargaining within the enterprise: centralized or decentralized ? », *Journal of Management Studies*, Vol. 24, n° 5, pp: 463-477.

Klein K.J., Tosi H., Cannella, Jr. A.A., (1999), « Multilevel theory building : benefits barriers and new development », *Academy of Management Review*, Vol. 24, n° 2, pp : 243-248.

Koeing G., (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9, novembre, pp: 4-

17.

Kramar R., (2000),« Human resource management in Australia, Towards a New Metaphor », in Brewster C., Mayrhofer W., Morley M., *New challenges for European human resource management.* MacMillan Press, pp. 280-299.

L

Lawrence, P., and Lorsch, J., (1967), « Differentiation and integration in complex organizations », *Administrative Science Quarterly*, 12, pp: 1-30.

Le Moigne J-L., (2002), *Le constructivisme*, Tome II, *Epistémologie de l'interdisciplinarité*, L'Harmattan.

Leana C.R., Van Buren H.J.III., (1999), « Organizational social capital and employment practices », *Academy of Management Review*, Vol.24, n° 3, pp: 538-555.

Lengnick-Hall C.A, Lengnick-Hall M.L, (1988), « Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology », *Academy of Management Review*, Vol. 13, n° 3, pp: 454-470.

Lepak D.P., Bartol K.M., Erhardt N.L. (2005), « A contingency framework for delivery of HR practices», *Human Resource Management Review*, Vol. 15, n° 2, pp:139-159.

Leung A., (2003), « Different ties for different needs: Recruitment practices of entrepreneurial firms at different developmental phases », *Human Resource Management*, Vol. 42, n° 4, pp: 303-320.

Le Vigoureux F., (1997a), Dynamique des structures de propriété et comportements stratégiques des moyennes entreprises industrielles, *Thèse de Doctorat*, 1997, Université de Caen.

Le Vigoureux F., (1997b), « Structure de propriété et comportement stratégique », *Revue Française de Gestion*, Novembre-décembre, pp : 71-84.

Liouville J., Nanopoulos C., (1998), « Italie, la compétitivité des entreprises spécialisées de taille intermédiaire », *Revue Française de Gestion*, Vol. 116, pp : 126-137.

Long B.S., (2007), « Strategic human ressource management and worker's experience », *Individual Employment Rights*, Vol. 12, n° 3, pp : 265-282.

Louart P., (2003), « Les acteurs de la GRH », In Allouche J.(éd.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, pp : 641-656.

Lumpkin G.T., Dess G. G., (1996), « Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance », *Academy of Management Review,* Vol. 21, n° 1, pp: 135-172.

Lyles M., Thomas H., (1988), Strategic problem formulation: Biases and assumptions embedded in alternative decision-making models », *Journal of Management Studies*, Vol. 25, n° 2, pp: 131-145

M

Mahé de Boislandelle, H. (1998), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Economica.

March J.G., Simon H.A., (1969), *Les organisations*, Dunod.

Marchington M., Grugulis I., (2000), « 'Best Practice' human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion », *International Journal of Human Resource Management*, Vol, 11, n°6, pp:1104-1124.

Marlow S., (2006), « Human resource management in smaller firms: A contradiction in terms », *Human Resource Management Review,* Vol. 16, n° 4, pp : 467-477.

Marshall A. (1898), « Analogies mécaniques et biologiques en économie ». In. *Revue Française d'Économie*, Volume 6, N°1, 1991, pp : 103-113.

Mathieu J.E., Tannenbaum S.I., Salas E., (1992), « Influences of individual an situational characteristics on measures of training », *Academy of Management Journal*, Vol. 35, n° 4, pp: 828-847.

Mayson S., Barrett, R. (2006), « The 'Science' and 'Practice' of HRM in small firms », *Human Resource Management Review*, Vol 16, n° 2 pp: 447-455.

McEvoy G., (1983), « Personnel practices in smaller firms: A survey and recommendations », *American Journal of Small Business*, Vol. 8, n° 2, pp: 32-39.

Messeghem K., Pierson F., (2003), « Structures et pratiques de GRH dans les moyennes entreprises», *In Economies et Sociétés, Série « Economie de l'entreprise», «réactivée»*, K, n° 13, 5, pp. 845-865.

Messeghem K., Pierson F., (2010), « Qualité et GRH dans les PME » in Louart P. et Vilette M.- A., *La GRH dans les PME* , Paris, Vuibert, pp: 317-332.

Meyer M.W., (1972), « Size and the structure of organizations: A causal analysis », *American Sociological Review*, Vol. 37, n° 4, pp: 434-441.

Meyer, J.W., Rowan, B., (1977), «Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, Vol, 83, n° 2, pp: 340-63.

Miles M.B., Huberman A.M., (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Université, 625p.

Miller D, (1983), « The correlates of entrepreneurship in three types of firms », *Management Science*, Vol. 29, n° 7, pp: 770-791.

Miller D., Dröge C., (1986), « Psychological and tradition determinants of structure », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, n° 4, pp: 539-560.

Miller D., Toulouse J-M., (1986), « Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms », *Management Science*, Vol. 32, n° 11, pp 1389-1409.

Mintzberg H., (1975), « A new look at the chief executive's job », Organizational Dynamics, Vol. 1, n°3, pp: 20-30.

Mintzberg H., (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation.

Mirvis P.H., (1997), « Human resource management: leaders, laggards and followers », *Academy of Management Executive*, Vol. 11, n°2, pp: 43-56.

Morgan G., (1985), « Spinning on symbolism: some developmental issues in organizational symbolism », *Journal of Management*, Vol. 11, n° 2, pp: .29-30.

Morris M.H., Jones F.F., (1993), « Human resource management practices and corporate entrepreneurship: An empirical assessment from the USA », *The international Journal of Human Resource Management*, Vol. 4, n° 4, pp: 873-896.

Mucchielli, (1991), *Les méthodes qualitatives*, PUF.

Muzyka D., Breuninger H., Rossel G., (1997), «The secret of new growth in old German "Mittelstand" compagnies », *European Management Journal*, Vol. 15, n° 2, pp: 147-175.

N

Nizet J., Pichault F., (2012), « A la recherche de l'interface entre la GRH et la coordination du travail: une étude de cas en milieu hospitalier », *Actes de l'AGRH*, 13 pages.

Noe R.A., (1986), « Trainees' attributes and attitudes: neglected influences on training effectiveness », *Academy of Management Review*, Vol. 11, n° 4, pp: 736-749.

Nohria N., Eccles R.G., (1992), « Face-to-face: Making network organizations works », in Nohria N., Eccles R.G., *Networks and organization, structure, form and action*, Harvard Business Scholl Press, pp: 288-308.

Nonaka I., (1994), « A dynamic theory of organizational knowledge creation », Organization Science, Vol.5, n° 1, pp: 14-37.

Nutt P.C., (1984), « Types of organizational decision processes », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, n° 3, pp: 414-450.

Nutt P.C. (1990), « Strategic decision made by top executives and middle managers with data and process dominant styles », *Journal of Management Studies*, Vol. 27, n ° 2, pp: 173-194.

O

O'Driscoll M.P, Taylor P.J., (1992), « Congruence between theory and practice in management training needs analysis », *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.3, n° 3, pp: 593-603.

Ouchi W.G., (1977), « The relationship between organizational structure and organizational control », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, n° 1, pp: 95-113.

Orlikowski W.J., (2002), « Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing », *Organization Science*, Vol. 13, n° 3, pp: 249-273.

Osterman P., (1995), « Skill, training, and work organization in american establishments », *Industrial Relations*, Vol. 34, n° 2, pp: 125-146.

P

Paradas A., (1998), « Évaluer la formation dans des PME françaises : résultats d'une étude empirique », *Revue Internationale PME*, Vol. 11, n°2-3, pp : 31-48.

Padioleau J.G., (1982), *L'État au concret*, Presses Universitaires de France.

Pedon A., Schmitt G., (2002), « L'apprentissage organisationnel en PME: réalités et déterminants », *Cahiers de recherche GREGOR (Université Paris 1 Panthéon-*

Sorbonne), Vol.3, n° 3, 22 pages.

Penrose E., (1968), *The theory of the growth of the firm*, Oxford: B. Blackwell.

Perrow C. (1992), « Small-firm networks », *Networks and organization, structure, form and action*, in Nohria N., Eccles R.G., Harvard Business School Press, pp: 288-308.

Perry Smith J.E., Shalley C.E., (2003), « The social side of creativity, A static an dynamic social network perspective », *Academy of Management Review*, Vol. 29, n° 1, pp: 89-106.

Peters J.T., (1978), « Symbols, patterns and settings: An optimistic case for getting things done », *Organizational Dynamics*, Vol. 7, n° 2 pp: 3-23

Pfeffer J., (1982), *Organizations and organization theory*, Pitman Publushing Inc.

Pfeffer J., Cohen, Y., (1984), « Determinants of internal labor markets in organization » , *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, n° 4, pp: 550-572.

Pfeffer J., Davis-Blake A., (1987), « Understanding organizational wage structures: a resource dependance approach », *Academy of Management Journal*, Vol. 30, n° 3, pp: 437-455.

Pffefer J., (1990), « Barriers to the advance of organizational science: paradigm development as a dependent variable », *Academy of Management Review*, Vol. 18, n° 4, pp: 599-520.

Pfeffer J., (1998), « Seven Practices of Successful Organizations », *California Management Review*, Vol. 40, n° 2, pp: 96-124.

Pichault F., Nizet J., (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approche contingente et politique*, Paris, Éditions du Seuil.

Pichault F., (2003), « Andrew Pettigrew: le cadre d'analyse contextualiste», in Allouche J. (ouvrage coordonné par), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, pp. 1753-

1768.

Pinder C.C., Moore L.F., (1979), « The resurrection of taxonomy to aid the development of middle range theories of organizational behavior», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, n° 1, pp: 99-1.

Polanyi M., (1974), *Personal knowledge towards a post-critical philosophy*, University of Chicago Press.

Q-R

Reed M.I., (1984), « Management as social practice », *Journal of Management Studies*, Vol. 21, n° 3, pp: 273-285.

Reyes G., (2004), « La moyenne entreprise est-elle spécifique », 7*ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*. 15 pages.

Richardson G.B., (1972), «The Organisation of Industry », *Economic Journal*, n° 82, n° 327, pp: 883-896.

Rojot J., Wacheux F., (2000), « Le paradigme de l'interactionnsime symbolique sur l'analyse des situations organisationnelles : Complémentarités et ambivalences avec la structuration », sous la direction de Autissier D., Wacheux F., *Structuration et management des organisations*, L'Harmattan, pp : 259-276.

Romelaer P., (2000), « Rencontres et organisations », in Autissier D. et Wacheux F., *Structuration et management des organisations*, L'Harmattan, 59-97.

Romelaer P., (2003), « Le couplage entre GRH et organisation », in *Encyclopédie des ressources humaines,* pp : 1006-1022.

Romelaer P., (2006), « L'entretien de recherche », in Roussel P. et Wacheux F. (sous la direction de), *Management des ressources humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, pp : 102-137.

Rushing W.A., (1966), « Organizational rules and surveillance: propositions in comparative organizational analysis », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 10 n°4, pp: 423-443.

Rynes S.L., Boudreau J.W., (1986), « College recruiting in large organizations: Practice, evaluation, and research implications », *Personnel Psychology*, n° 39, pp: 729-757.

Rynes S.L., Barber A.E., (1990), « Applicant attraction strategies: An organizational perspective », *Academy of Management Review*, Vol. 15, n° 2, pp: 286-310.

Rynes S.L., Bretz R.D., Gerhart B. JR., (1991), « The importance of recruitment in job choice: A different way of looking », *Personnel Psychology*, n° 44, pp: 487-521.

Rynes S.L., Brown K.G., Colbert A.E. (2002), « Seven common misconceptions about human resource practices: Research findings versus practitioner beliefs », *Academy of Management Executive*, Vol. 16, n° 3, pp: 92- 103.

Rynes S.L., Gerhart B., Minette K.A., (2004), « The importance of pay in employee motivation: Discrepances between what people say and what they do ?», *Human resource Management*, Vol. 43, N°. 4, pp: 381-394.

S

Saari L.M., Johnson T.R., McLaughlin S.D., Zimmerle D.M, (1988), « A survey of management training and education practices in U.S compagnies », *Personnel Psychology*, Vol. 41, n° 4, pp: 731-743.

Saks A.M., Belcourt M., (2006), « An investigation of training activities and transfer of training in organizations », *Human Resource Management*, Vol. 45, n° 45, pp: 629-648.

Salancik G.R., Pfeffer J., (1980), « Effects of ownership and performance on executive Tenure in U.S. Corporations », *Academy of Management Journal*, Vol.23, n° 4, pp: 653-664.

Sandwith P. (1993), « A hierarchy of management training requirements: The competency domain model », *Public Personnel Management*, Vol. 22, n° 1, pp: 43-62.

Santos F.M., Eisenhardt K.M., (2005), « Organizational boundaries and theories of organization », *Organizational Science*, Vol. 16, n° 5, pp: 491-508.

Schuler R.S., (1990), « Repositioning the human resource function: Transformation or demise?» , *Academy of Management Executive*, vol. 4, n°3, pp. 49- 60.

Schumpeter J., (1934), *The theory of economic development*, Harvard University Press.

Schutz A., (1987), *Le chercheur et le quotidien*, Librairie des Méridiens, Klincksieck et Cie.

Scott W.R., (2008), *Institutions and organizations: ideas and interests*, 3rd Edition, Sage Publications. 266 pages.

Sense, J., (2007), « Structuring the project environment for learning », *International Journal of Project Management*, Vol. 25, n°4, pp: 405-412.

Shapiro C. et Stiglitz J.E., (1984), « Equilibrium unemployment as a worker discipline device », *American Economic Review*, Vol. 74, n°3, pp: 433-444.

Simon H.A., (1990), « Invariants of human behaviour », *Annual Review Psychology*, n° 41, pp: 1-19.

Spence L.J. (1999), « Does size matter? The state of the art in small business ethics », *Business Ethics. A European Review*, Vol. 8, n° 3, pp: 163-174.

Spence L.J., Schmidpeter R., Habisch A., (2003), « Assessing social capital: small -and medium-sized enterprises in Germany and the U.K. », *Journal of Business Ethics*, Vol. 47, n° 1, pp: 17-29.

Soelberg P., (1967), « Unprogrammed Decision Making » , *Academy of Management Proceeding*, pp: 3-16.

Solberg S.L., (1985), « Human resource management in action: Changing culture through ceremony: An example from GM», *Human Resource Management*, Vol. 24, n° 3, pp: 329-340.

Stablein R., Nord W., (1985), « Practical and emancipatory interests in organizational symbolism»: A review and evaluation, *Journal of Management*, Vol.11, n° 2, pp: 13-28.

Stroh L.K., Brett J.M., Baumann J.P. et Reilly A.H. (1996), Agency Theory and variable pay compensation strategies, *Academy Management Journal*, Vol. 39, N°. 3, pp: 751-767.

Suchman M.C., (1995), « Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, Vol.20, n° 3, pp: 571-610.

T-U-V

Tannebaum S.I., Yukl G., (1992), « Training and development in work organization », *Annual review of psychology*, Vol. 43 n° 1, pp: 399-441.

Taylor S., (2006), « Acquaintance, meritocracy and critical realism : researching recruitment and selection processes in smaller and growth organizations », *Human Resource Management Review*, Vol. 16, n°, pp : 478-489.

Torset C., (2003), Décentralisation de la réflexion stratégique, *Thèse de doctorat*, Université Paris-Dauphine, CREPA.

Tregaskis, O., (2000), « Human resource development in foreign multinational Enterprises: assessing the impact of parent origin *versus* host country context », in Brewster C., Mayrhofer W., Morley M., *New challenges for European human resource management.* MacMillan Press, pp. 141-167.

Turner B. A., (1986), « Sociological aspects of organizational symbolism », *Organization Studies*, Vol. 7, n° 2, pp: 101-115.

Urban S., Nanopoulos C. (1996), « Globalisation et management compétitif des entreprises moyennes », *Cahiers du CESAG*, n°96 06 1.

Urban S., (1997), « Le "Mittelstand" industriel allemand: des atouts spécifiques...et des interrogation », *Revue Française de Gestion*, pp:111-125.

Van der Krogt F., Warmerdam J., (1997), « Training in different types of organizations: differences and dynamics in the organization of learning at work », *The International Journal of Human Resource Management,* Vol. 1, n°. 1, pp: 87-105.

Van de Ven A.H., Delbecq A.L., (1974), « The effectiveness of nominal, Delphi, and interacting group decision making processes », *Academy of Management Journal*, Vol. 17, n° 4, pp: 605-621.

Van de Ven, A.H., Delbecq A.L., Koenig, Jr. R., (1976), « Determinants of Coordination Modes Within Organizations », *American Sociological Review*, Vol. 41, n° 3, pp: 322-338.

Van Dick R. (2001), « Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology », *International Journal of Management Review*, Vol. 3, n° 4, pp: 265-283.

Vidaillet B., (2003), « Lorsque les dirigeants formulent leurs préoccupations: une occasion particulière de construire du sens » , in Vidaillet B et Laroche H. (sous la direction de), *le sens de l'action - Karl E. Weick sociopsychologie de l'organisation* Vuibert, pp: 115-137.

W

Wacheux F., (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

Wacheux F., (2000), « Le paradigme de la structuration sur l'analyse des situations de travail: effets en retour dans les processus de routinisation », in Autissier D. et Wacheux F., *Structuration et management des organisations*, L'Harmattan, pp: 295-315.

Weber M., (1920), Die protestantische Ethik und der « Geist » des Kapitalismus, Tübingen, Mohr ; trad.fr., *L'Éthique protestante et l'Esprit du capitalisme*, 3ième édition, Flammarion, 2002.

Weber M., (1965), *Essais sur la théorie de la science*, Plon.

Weber W., Kabst R., Gramley C., (2000), « Human resource policies in European organizations: an analysis of country and compagny-specific antecedents », in Brewster C., Mayrhofer W., Morley M., *New challenges for European human resource management.* MacMillan Press, pp. 247-266.

Weick K.E., (1966), « The concept of equity in the perception of pay », *Administrative Science Quarterly*, Vol.11, n° 3, pp: 414-339.

Weick K.E., (1979), *The social psychology of organizing*, Reading, Addison Westley.

Weick K.E., (1995), *Sensmaking in organizations*, Thousand Oaks, (Cal.), Sage.

Whitley R., (1989), « On the nature of managerial tasks and skills: Their distinguishing characteristics and organization », *Journal of Management Studies*, Vol. 26, n° 3, pp: 209-224.

Whittington R., (1992), « Putting Giddens into action: Social systems and managerial agency », *Journal of Management Studies*, Vol. 29, n° 6, pp: 694-712.

Whittington R., Molloy E., Mayer M., Smith A., (2006), « Practices of strategizing/organizing », *Broadening Strategy Work and Skills*, Long Range Planning, Vol. 39, n° 6, pp: 615-629.

Wickham S., (1997), « Dimension de l'entreprise », in Simon Y et Joffre P., *Encyclopédie de gestion*, Tome 1, Economica, pp : 974-982.

Williams M.L., Dreher G.F., (1992), « Compensation system attributes and applicant pool characteristics» , *Academy of Management Journal*, Vol.35, n°3, pp: 571-595.

Williamson O.E., (1975), *Markets and Hierarchies, analysis and antitrust implications*, New York, Free Press.

Williamson I.O., (2000), « Employer legitimacy and recruitment success in small businesses », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27, n° 1, pp: 27-42.

Wood R., Bandura A., (1989), « Social cognitive theory of organizational management », *Academy Management Review*, Vol. 14, n° 3, pp: 361-384.

Wright, P. M., Snell, S. A., (1991), «Toward an integrative view of strategic human resource management », *Human Resource Management,* Vol. 1, n° 3, pp: 203-225.

Wright P.M., McMahan G.C., (1992), « Theoretical perspectives for strategic human resource management », *Journal of Management*, Vol. 18, n° 2, pp: 295-320.

Wright P.M, McMahan G.C., McCornick B., Sherman W.S. ,(1998), « Strategy, core competence, and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance », *Human Resource Management*, Vol. 37, n° 1, pp: 17-29.

Y-Z

Yin R.K., (2003), *Case study research: Design and methods*, Sage Publications, 3rd Edition, 179 p.

Zine S., (2007), Les rôles de la DRH, *Thèse de doctorat*, Université Paris-Dauphine, CREPA.

Zottoli M.A., Wanous J.P., (2000), « Recruitment source research : current status and future directions », *Human Resource Management Review*, Vol. 10, n° 4, pp: 353- 382.

Vu : le Président

M……..

Vu : les suffragants

M……...

M……

Vu et permis d'imprimer :

Le Vice-Président du Conseil Scientifique Chargé de la Recherche

de l'Université Paris-Dauphine.

ECOLE DOCTORALE DE DAUPHINE (EDD)
DAUPHINE RECHERCHES EN MANAGEMENT (DRM)

THESE

Pour l'obtention du titre de

DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

(*Arrêté du 7Août 2006*)

Présentée et soutenue publiquement par

Bouchra SEBTI

ETUDE DES PRATIQUES DE RESSOURCES HUMAINES DES MOYENNES ENTREPRISES : UNE APPROCHE MANAGERIALE

Tome 2: Annexes

Jury

Directeur de thèse : **Monsieur Frédéric WACHEUX**
Professeur à l'Université Paris-Dauphine

Rapporteurs : **Monsieur Luc BOYER**
Directeur de Recherche, IAE de Caen
Monsieur François SILVA
Professeur à Kedge Business School, CNAM, HDR

Suffragants : **Monsieur Serge PERROT**
Professeur à l'Université Paris-Dauphine

Le 25 juin 2014

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées propres à leur acteur.

Sommaire des annexes

ANNEXE 1 : Modèle des configurations organisationnelles de Mintzberg (1982).....5

ANNEXE 2 : Modèles de GRH de Pichault et Nizet (2000) 6

ANNEXE 3: Guide d'entretien.....7

ANNEXE 4: Contenu du courrier adressé aux moyennes entreprises.....8

ANNEXE 5: Liste des entreprises de notre échantillon.....9

ANNEXE 6: Liste des documents internes utilisés.....10

ANNEXE 7: Traitement des données issues de la réunion à l'entreprise Scal 11

ANNEXE 8: Extrait du journal de terrain.....12

ANNEXE 9: Retranscription d'entretien réalisé avec une Directrice des Ressources Humaines 13

ANNEXE 10: Retranscription de l'entretien réalisé avec un Responsable de Développement des Ressources Humaines 35

ANNEXE 11: Retranscription de l'entretien réalisé avec une Responsable de personnel 58

ANNEXE 12: Retranscription de l'entretien réalisé avec un dirigeant 66

ANNEXE 13: Présentation du Cas Peco (Arrivée récente du DRH et restructuration du département RH).....75

ANNEXE 14: Présentation du Cas Chimitra (Entreprise orientée projets).....78

ANNEXE 15 : Codage de l'entretien.....80

ANNEXE 16: Dictionnaire des thèmes 81

L'objectif des annexes est de retracer de manière détaillée l'ensemble du processus du recueil et d'analyse des données. Rappelons à cet effet que nous avons adopté une démarche de recueil des données menée en deux temps. Nous avons mené une série d'entretiens (**27** entretiens dans **26** entreprises) et nous avons entamé deux études de cas au sein des moyennes entreprises (**13** entretiens). L'intérêt de ces études de cas est de permettre un accès privilégié à plusieurs sources de données (entretiens et documents internes). Compte tenu de la nature confidentielle des données et du volume des informations recueillies[23], nous n'avons pas pu faire figurer l'intégralité du matériau empirique dans le cadre de cette annexe. Nous avons par ailleurs veillé à illustrer les différentes étapes de collecte, de traitement et d'analyse des données.

23 Nous avons plus de 600 pages de transcriptions des entretiens.

ANNEXE 1 : Modèle des configurations organisationnelles de Mintzberg (1982)

	Configuration simple	**Configuration bureaucratique**	**Configuration adhocratique**
Mécanismes de coordination principal	Supervision directe	Standardisation	Ajustement mutuel
Paramètres de conception			
Spécialisation du travail	Peu de spécialisation	Spécialisation horizontale et verticale	Spécialisation élevée
Formalisation	Peu de formalisation	Formalisation importante	Formalisation faible
Décentralisation	Centralisation	Décentralisation horizontale limitée	Décentralisation sélective
Fonctionnement			
Sommet	Travail administratif	Coordination des fonctions	Liaison avec l'extérieur et résolution des conflits
Centre opérationnel	Travail informel	Travail routinier formalisé	Séparation ou fusion avec la partie administrative
Ligne hiérarchique	Aucune	Élaborée et différenciée ; résolution des conflits ; liaison avec les fonctionnels	Impliquée dans le travail sur les projets
Flux des décisions	Descendants	Descendants	Complexe à tous les niveaux
Facteurs de contingence			
Distribution du pouvoir	Contrôle par le directeur général qui est aussi propriétaire	Contrôle par la hiérarchie et éventuellement des acteurs externes	Contrôle par les experts

Adapté de Mintzberg (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'organisation, pp : 404-405.

ANNEXE 2 : Modèles de GRH de Pichault et Nizet (2000)

Dimensions	Modèle arbitraire	Modèle objectivant	Modèle individualisant
Recrutement	Informalisme et prégnance des réseaux de connaissances	Formalisation due à une planification quantitative, pratiques peu sélectives	Pratiques sélectives et gestion prévisionnelle des compétences
Formation	Faible institutionnalisation, transfert sur le tas, faible intérêt au niveau de la masse salariale et objectifs à court terme	Forte institutionnalisation, transfert formel, intérêt moyen au niveau de la masse salariale et objectifs à court terme	Forte institutionnalisation, diverses formes de transfert formel et sur le tas, fort intérêt au niveau de la masse salariale et objectifs à long terme
Évaluation	Mode informel et critères implicites	Recours à des critères standardisés prédéterminés et description des fonctions.	Bilan de compétences, de l'entretien ou des sessions de formation, critères négociés au cas par cas
Rémunération	Salaire fondée principalement sur la contribution des salariés	Salaire réglementé (temps, au rendement et prédéterminé)	Salaire individualisé avec partie variable, Salaire fondé sur les résultats

Adapté de Pichault etNizet (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Éditions du Seuil, p. 154-157.

ANNEXE 3: Guide d'entretien

Les questions que comporte le guide d'entretien ont été adaptées au contexte de chaque moyenne entreprise en fonction de l'acteur qui s'occupe des pratiques de RH, de la taille de l'entreprise, des niveaux hiérarchiques...Le guide d'entretien correspond à une étape déterminante dans le processus d'interaction et de collecte des données.

1- Nature des aspects organisationnels de la moyenne entreprise liés aux pratiques de RH[24]

1- Est-ce que vous pouvez présenter votre activité?

R1: Le département RH, le niveau hiérarchique, le nombre de subordonnés.

2- Acteurs RH et liens avec une éventuelle hiérarchie dans un contexte de moyenne entreprise

2- Est-ce que vous pouvez me parlez de votre rôle en tant qu'acteur de RH?

2-1- Acteur RH: Le dirigeant

R1: type de décision, avec les subordonnés.

2-2. Acteur RH (RP, RRH et DRH)[25]

- R1: Quel est votre degré décisionnel dans les pratiques de RH ?
- R2: Contraintes et problèmes éventuels dans le cadre de liens hiérarchiques, degré d'autonomie.

3- Pratiques de RH des moyennes entreprises

4- En tant que dirigeant, pouvez-vous parler de vos pratiques de RH?

5- Est-ce que le niveau d'autonomie d'un acteur RH peut-il influencer de façon variable les pratiques de RH? Comment? (complémentarité des pratiques ou non?)[26]

3-1-Pratiques de recrutement

- R1: Quelles sont les types de pratiques de recrutement que vous privilégiez?
- R2: Quelles sont les difficultés rencontrées dans le marché du travail?

3-2- Pratiques de formation

b. R1: Quelles sont les pratiques de formation que vous proposez?

c. R2: Problème de compétences, de légitimité.

3-3- Pratiques de rémunération

- R1: Y a-t-il une diversification des pratiques de rémunération?
- R2: Problème d'équité.

---

24 RH : ressources humaines.

25 RP : responsable du personnel ; RRH : responsable des ressources humaines ; DRH : directeur des ressources humaines.

26 Cette question n'a pas été posée aux dirigeants des moyennes entreprises.

ANNEXE 4: Contenu du courrier adressé aux moyennes entreprises

Bouchra SEBTI
Doctorante en Sciences de Gestion
Tel :
E-mail :

Date /lieu

A l'attention de Madame X (ou Monsieur Y)
de la Direction des Ressources Humaines[27]

Madame, Monsieur,

Je prépare une thèse en gestion à l'Université Paris-Dauphine et je m'intéresse aux problématiques de gestion des ressources humaines dans les moyennes entreprises.

Dans ma recherche, je cherche à comprendre comment s'effectuent les différentes pratiques de la GRH. **Les entités auxquelles je m'intéresse sont celles qui comptent entre 50-500 salariés**. La taille humaine représente l'originalité théorique et pratique de ma recherche dans la mesure où on peut désormais distinguer le concept de **Moyenne Entreprise** au lieu de celui des PME en raison de certaines spécificités des entreprises françaises.

L'objectif de mon étude consiste à connaître comment sont mises en œuvre des pratiques de RH par les différents acteurs RH de la moyenne entreprise. L'idée est de chercher et de comprendre les mécanismes organisationnels et institutionnels qui influencent les pratiques managériales de ces acteurs au niveau de la GRH.

La recherche pour laquelle je vous sollicite a pour ambition d'apporter aux entreprises qui y participent des informations pratiques et nouvelles et d'enrichir les connaissances dans le domaine de GRH dans les moyennes entreprises.

La réalisation de tout travail de recherche scientifique nécessite le recueil d'informations, c'est pour cette raison que je souhaite votre participation à mon projet de recherche qui aussi est l'occasion de vous présenter plus amplement mon étude. Le temps requis pour un entretien est d'une à deux heures.

en espérant recevoir une réponse favorable, je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes salutations les plus sincères.

Bouchra SEBTI

27 Dans le cas où il s'agit de moyennes entreprises où il n'y a pas de DRH, nous adressons le courrier nominatif au PDG.

ANNEXE 5: Liste des entreprises de notre échantillon[28]

Nom de l'entreprise	Effectif
Alcion Groupe	200
Cardinal Health	500
Deb Arma	65
Dura Automative Systems	500
Euro RSCG	Plusieurs filiales de 50-499
Euro Sugar	80
France Télévision Publicité	400
HDI Gerling	57
Ilog an IBM Compagny	350
Inmac-Wstore	300
La Procure	80
Lowe Strateus	130
Murex	900 salariés dans le monde dont 500 en France
Chimitra filiale	150 (Société-mère compte 2000 salariés)
Peco Group	500
SAS	300
SCAL	90

28 Le nom des entreprises au moment où nous avons réalisé nos entretiens.

SIF	50
Syngenta SAS	350
Weight Watchers’	350

Notons que cinq autres entreprises font partie notre échantillon. Les managers interviewés n'ont pas souhaité que le nom de l'entreprise soit communiqué. Deux autres consultants font partie de notre échantillon.

ANNEXE 6: Liste des documents internes utilisés

Les sources documentaires constituent un moyen de triangulation des données et permet de comprendre s'inscrivent dans un cadre d'interprétation et d'analyse de nos données. Ces documents comprennent :

- les brochures et catalogues liées aux activités des entreprises ;

- l'organigramme du département RH ;

les résultats concernant le « *Scénario de la Révolution RH* » du rapport final appelé: Démarche Prospective Métier Pub/Com de l'Observatoire des Métiers de la Publicité ;

- les recommandations du Catalogue Lamy Formation 2008 ;

- le journal interne de l'entreprise qui communique sur les pratiques RH ;

- les notes d'information des procédures d'évaluation du personnel appelés « *Entretiens de Progrès* » qui comprennent: des descriptions relatives aux fiches de poste, aux grilles de formation, ainsi au plan d'augmentation individuelle dépendant de l'évaluation faite en N-1 et des objectifs fixés pour la période à venir ;

- les compte rendus diffusés à la sortie de la réunion (réunion du 10/06/08 d'une durée de 5 heures sur la journée).

ANNEXE 7: Traitement des données issues de la réunion à l'entreprise Scal

Notre participation à cette réunion nous a permis de collecter des données sur les pratiques de RH d'une moyenne entreprise de 90 salariés. Nous exposons un extrait de la synthèse de la réunion.

Extrait de la synthèse de la réunion du 10/06/2008

Extrait de la prise de notes de la réunion:

- débats sur l'environnement concurrentiel de l'entreprise ;
- l'accélération de l'activité a des effets sur le *turnover* et le recrutement ;
- la formation des commerciaux aux portables paramétrés avec l'outil DIVALIO ;
- les questions de rémunération sont de plus en plus appréciées par rapport aux résultats obtenus des commerciaux ;
- l'entreprise dispose d'un label de qualité certifié ISO.

Nos interrogations

Les pratiques de RH n'ont pas été discutées directement lors de la réunion. Toutefois, l'évolution des débats ont été pour nous l'occasion de poser des questions et de réfléchir aux pratiques de RH à travers l'activité intense des commerciaux.

Est-ce ces pratiques de RH peuvent être liées aux aspects organisationnels? Et de quelles façons?

Que pourrait être l'étendue du travail lié aux pratiques de RH du dirigeant de Scal étant donné qu'il n'a y a pas de département RH qui fait partie de la structure de l'organisation?

ANNEXE 8: Extrait du journal de terrain

Directeur des Ressources Humaines[29]

Nom de l'entreprise: Peco

Effectif: 500 salariés

Nom de notre interlocuteur: Mr Thierry BAPTISTE

Date: 12/01/09

Durée: 2 h10

Visite du département RH et de ses locaux avec le DRH.

Présentation du projet de recherche aux collaborateurs du département RH.

Le DRH nous a montré un tableau sur le nombre des lignes hiérarchiques de Raja qui sont au nombre de deux, alors que les postes des managers attachés à ces deux lignes sont plus nombreux.

Si l'entreprise n'a pas de DRH c'est parce que la variété des métiers n'est pas importante. C'est pour cette raison que les moyennes entreprises avec un effectif beaucoup plus inférieur ne peuvent pas avoir de DRH.

La complexité structurelle liée à ces postes s'explique plus par la variété des métiers qui exigent une gestion par un DRH.

3 min (dans la sortie, nous retenons l'idée principale du DRH: plus il y a de l'attachement à l'entreprise en raison de l'actionnariat familial, plus la GRH est viscérale).

29 Nous rappelons que ces remarques ont été notées à chaud à la sortie de l'entretien. Il s'agit des idées qui ont retenu notre attention lors de l'entretien.

ANNEXE 9: Retranscription d'entretien réalisé avec une Directrice des Ressources Humaines

Taille de l'entreprise : 500 salariés

Durée : 2h

Entreprise cotée en bourse aux USA

BS : comment est-elle structurée votre entreprise ?

EN : Cardinal Health est une grosse société qui a acheté le groupe Allegiane, elle-même était Spinove de Baxter, elle compte 500 salariés. L'effectif mondial 40 000 employés sur 5 continents avec un CA de 92 milliards de dollars sur les Fortunes 500 N° 19 un très grand groupe américain côté sur la bourse de New York. Grosse structure américaine à l'intérieur de l'industrie de la Santé c'est le n°1 et ce qu'on fait essentiellement c'est de l'équipent et matériel médical.

Je n'ai pas un rôle qu'en France, j'ai un rôle international, donc je couvre l'Amérique du Sud, l'Asie et l'Europe. En France, on a 500 employés dont un site de production. C'est vrai, on est en plein expansion. Si vous voulez on peut faire un partage. L'organisation Marketing et l'organisation Manufacturing. Dans la partie Manufacturing comme c'est une usine, on a peu près 300 personnes, et sur l'organisation Marketing on a 150 salariés. Les problématiques sont un petit peu différentes sur un site de Production par rapport à un site où on a essentiellement des fonctions support, des fonctions support à la vente et d'autres fonctions centrales.

BS : pouvez-vous me parler de votre activité ? au quotidien ?

EN: au quotidien, là j'imagine ce qui m'intéresse c'est la France pure. Je vais extrapoler parce que évidemment je couvre l'international. Je suis membre du comité de direction. En ma qualité de membre de direction je travaille sur des problématiques de la stratégie, de définition de la stratégie d'entreprise. Ma particularité c'est que j'adapte cette stratégie d'entreprise avec des outils RH. Comment alors est ce que je peux accompagner avec les outils RH et soutenir l'ensemble de la stratégie, à travers des politiques salariales, à travers la gestion des carrières, à travers des problématiques de succession de planning, ou de compensation... par exemple des

commissions, des bonus. Ça va être aussi des structures d'organisation, revoir les profils de poste, l'adéquation entre les profils de postes et notre système interne de corporation avec la convention collective. Ça va être des problématiques de recrutement et de formation.

BS : comment gérez-vous vos équipes ?

EN: en interne pas beaucoup, on externalise un certain nombre de choses. J'ai décidé quand j'ai pris ce poste il y a 6 ans d'externaliser un maximum de tâches administratives. Donc, du coup j'ai changé un peu les compétences de mon groupe RH qui sont vraiment ce que j'appelle du *business Partner*, mais de vrais *business Partner*, c'est-à-dire, qu'ils sont au cœur du business, ils tournent avec les vendeurs, ils comprennent les métiers les différents métiers que l'on a au sein du groupe et ce j'attends d'eux c'est d'être vraiment une force de proposition c'est un petit peu leur valeur ajoutée. Ils vont le faire à travers le recrutement. Je refuse d'externaliser le recrutement, pour moi c'est un pilier de la fonction RH. Par contre on externalise tout ce qui est fonction paie, partie administrative, rédaction de contrats, toute la partie gestion, les services généraux, pour tout on travaille avec des sociétés externes qui nous gère ce genre de choses. Et ça nous permet nous de nous recentrer sur des problématiques qui sont au cœur du business qu'on ne peut pas externaliser parce que ça demande beaucoup de compréhension du groupe, du motif de fonctionnement…donc on va garder en interne le recrutement, la formation, le développement des talents quand je dis le développement, c'est à la fois le *sourcing* plus la formation continue, et aussi la gestion des carrières des personnes les structures d'organisation, les postes, l'évolution des postes et on va garder tout ce qui est la gestion des IRP.

BS : les décisions et la hiérarchie ?

EN : ça dépend de quel domaine. Je suis vraiment rattachée au business avant tout. En termes de prise de décision, j'ai un mode de travail qui est très participatif. Alors il y a 3 niveaux de décisions, il y a un niveau de décision qui va toucher le business où là j'éduque un petit peu le comité de direction ; je n'appellerai même pas ça des problématiques de RH, comment on peut utiliser ces outils ? Je vais leur soumettre un certain nombre de projets de suggestions avec des avantages et des inconvénients, et ensuite on va en discuter en comité de direction, on a toutes les semaines un comité de direction, il y' a une heure dans l'agenda consacrée purement à des problématiques RH. Ça change d'une semaine à l'autre. Ça va dépendre en ce moment on va clôturer l'année fiscale. On la commence aujourd'hui. On est en plein lancement de ce qu'on appelle *compensation cycle* où dedans on va lancer la gestion des performances, les revues

salariales qui sont pour le mois de septembre, on va gérer le paiement du bonus, le paiement des *incentives* pour la vente, les stocks options puisque c'est moi qui gère les stocks options, donc c'est à la fois l'exécutif *compensation* et le reste sont des programmes d'appréciation, de reconnaissance des employés qui ont démontré un comportement qui en ligne avec nos valeurs, et là effectivement on va célébrer, on va laisser les grands faire un *lunch*. On va sortir, la demi heure de célébrité de ces employés où on va remercier les projets spécifiques sur lesquels ils ont travaillé avec l'ensemble de la direction et très souvent, on a du personnel national et international.

BS : vos rôles en tant que DRH ?

EN : ça sur la partie décision qui touche au business. Sur la partie décision, contrats, emploi… j'ai toute l'attitude. En plus j'ai une délégation d'autorité. C'est moi qui suis la représentante légale de l'entité en France. Oui c'est vrai la dessus, j'ai une grand niveau autonomie. J'attends la même chose de mes équipes, j'essaye de leur donner un maximum d'autonomie dans la prise de décision ou ce dont ces personnes vont être responsables et on va revalider ça sous forme de points en fonction des besoins du *timing*. On va le faire d'une manière plus ou moins urgente et je vais leur demander quelles seraient leurs recommandations. Moi, j'ai une formation à la base je suis un consultant. Je ne suis pas du tout issu de la fonction RH. J'ai une vraie formation Business j'ai un MBA, j'ai été aux USA, ensuite j'ai commencé dans le consulting à Londres, pendant 5 ans spécialisé Fusion & Acquisition- Intégration, et ensuite j'ai rejoints le groupe Cardinal Health en tant que DRH international pour des problématiques de changements pour accompagner le changement. On a réussi à transformer un business qui perdait de l'argent en un business qui aujourd'hui en gagne ; qui apporte une très grande contribution à la société, alors qu'au départ ce n'est pas du tout le cas. Et on n'a pas les bonnes personnes en tout cas on ne peut pas faire les changements, ce n'est pas possible. Il faut des leaders qui comprennent aussi. Et je vois aujourd'hui qu'il y a deux niveaux de compréhension. Il y a des leaders qui comprennent que l'humain est au cœur de la prise de décision est ce qui va vraiment faire la culture de l'entreprise ; et d'autres qui ont besoin d'être rattachés à des *process* à des choses extrêmement tangibles, et là je trouve que la fonction RH a encore énormément de choses à apporter, notamment en termes de mesures. Comment est-ce qu'on peut mesurer efficacement des politiques RH ? comment on va faire par exemple pour la financer ? et malheureusement, nos mesures ne sont pas toujours directes, l'impact n'est pas toujours direct sur le business. Il va être un petit peu détourné et ça je trouve que c'est un des soucis que l'on a à faire sentir

quelque chose d'émotionnel, on va parler de quotient émotionnel, on va parler de *Score Skills,* on a beaucoup de mal à faire mesurer à des leaders qui ont besoin de tangibles, des fonction de finance, marketing... il faut beaucoup être rassurante ; là on touche à la psychologie, à voir certains leaders qui sont extrêmement mal à l'aise. Il y a donc beaucoup de travail d'éducation à faire ; mais c'est fascinant.

BS : vos rôles de communication vis-à-vis de la hiérarchie ?

EN: là à nouveau, il y a trois pôles de communication, il y a la communication vers l'équipe de management, qu'on devient au fait un catalyseur, où les employés vont venir parler à la RH sur un certain nombre des problématiques à travers les instances représentatives, on a une très bonne relation avec les instances représentatives, les discussions sont très ouvertes et même parfois extrêmement mouvementées. Parce que on ne peut pas faire de l'ouverture sans de temps en temps dire des choses qui peuvent fâcher. Donc, on essaye de garder un maximum d'objectivité, vis-à-vis des commentaires qui peuvent nous être remontés. Donc ça c'est un premier pôle où on est le centre de formation; ensuite comment on va le distribuer, soit en redescend vers les salariés en leur disant, écoutez là sur tel ou tel problématique, soit on va la remonter vers les comités de direction et les équipes de management et leur expliquer que c'est à eux aussi de prendre une part de responsabilité. Donc on essaye de regarder par rapport aux thèmes qui à quoi comme responsabilité. La communication qui se trouve par exemple dans un département, la stratégie de communication est à l'intérieur de chacun des projets. A chaque fois qu'on va parler d'un projet de restructuration, la communication fait partie intégrante du développement des plans d'action. Ça ne va pas être simplement un électron qui va tomber comme ça sans être réfléchi. On va regarder la logique de la communication et ensuite on va varier les outils de communication vis-à-vis des salariés, comme on dit en général en anglais, les *keys*, qui sont les gens qui sont vraiment clé au sein de l'entreprise, les groupes qui vont avoir un impact sur le changement, et là on regarde, on essaye de décider comment les atteindre, soit par des instances représentatives, documents de consultation, après ça va être le président qui va faire une allocution, où il va faire une communication écrite sous forme de bulletins et après on voit les moyens qui sont les plus efficaces parfois on utilise une combinaison, un mix de moyens, ça va vraiment dépendre du thème traité et ça on le souhaite le véhiculer. C'est vraiment, on fait des « montres suisses » à la demande c'est vrai plus le groupe va devenir important, moins on va se permettre d'être aussi flexible et être à l'écoute comme ça comme on est aujourd'hui, très proche à la fois des comités de direction et des employés, pour

être au fait un point central de la structure. Ça n'a pas toujours été le cas. Au départ c'était une fonction administrative du personnel, et c'est vrai, il y a eu aussi une grosse évolution de la fonction RH. Mes salariés ont l'air d'être contents du changement la preuve, ils ont complètement oublié comment ça va, ils sont les premiers à nous rappeler, ils nous disent est-ce qu'on peut travailler là-dessus, ils sur-voyaient ça, rouvrons le dossier des 35 heures… on a aussi beaucoup de choses à faire, au niveau de la corporation, nous sommes en plein terme de *reporting*.

On aurait pas réussi à faire l'ensemble de ces changements sans la motivation des salariés, sans la clarté de l'équipe de management, vis-à-vis de la direction que l'on prend ; maintenant je dois avouer qu'on a un changement de leadership, et je sens un flottement au niveau de mes salariés. Il va y avoir un changement de culture.

BS: gérez-vous des équipes?

EN: oui, transverse, à travers toutes les fonctions. J'étais responsable de l'ensemble des projets, changement de nom, en contact avec des agences extérieures qui allaient nous aider...on aurait pu donner ça au vice président marketing plutôt qu'à la DRH. Et là aussi ça était un choix de notre président de montrer de positionner la RH, comme au cœur d'un certain nombre de changement. Il était tout à fait capable de gérer des choses qui n'étaient pas notre cœur de métier, mais qui vont toucher en termes d'image nos employés, nos salariés et même l'activité de notre société vis-à-vis de l'extérieur.

BS : est ce que cette activité projet peut-elle vous contraindre dans la prise de vos décisions liées aux RH ?

EN : alors, oui.

BS : les implications de la DHR dans la sélection de l'équipe projet ?

EN: notre implication va commencer en amont lorsque nous discutons et nous allons revoir l'ensemble des projets qui sont discutés. Parfois nous nous allons proposer des projets en tant que DRH parce que nous avons entendu des choses, ou des informations qui nous sont revenues par d'autres fonctions, ou d'autres employés, c'est quand il y a des suggestions, là je peux les faire au nom de tous les employés, et nous allons prendre des décisions par rapport à l'ensemble de l'entreprise pour s'assurer que les projets soutiennent bien la direction, la vision et la

stratégie de l'entreprise. Les décisions vont être faites dans ce sens là pour l'identification projets, et ensuite pour l'identification des membres de l'équipe de projet, nous allons avoir une discussion où chacun va présenter les auxquelles ils pensent, et nous on va les soutenir à travers des « *process »* de « *talent assessment* » qui vont nous permettre de dire d'un côté-là, je pense que cette une personne ça lui conviendrait ça fait bien partie de son développement, ou telle personne est très très bonne, on en a besoin elle a un domaine de l'expertise et ça sera un membre de l'équipe. Voilà un petit peu comment on va sélectionner les équipes mais c'est avant tout, l'équipe de management en consensuel qui avoir une discussion et qui va avoir une proposition. Ça va se faire à travers des outils qu'on a développés, qu'on va utilisés à ce moment là pour sélectionner des membres de l'équipe et qu'on utilise à d'autres occasions également.

BS: la pratique de recrutement ?

EN: elle se fait souvent en interne. On privilégie l'interne avec une volonté de développer les personnes surtout leur apporter une vision *cross-functionnel*. L'implication dans les projets va nous assurer que ces personnes vont développer cette vision transverse. Et très souvent ce sont même des projets à travers plusieurs pays européens ou au moins une région. Donc en termes de développement de nos employés, je favorise toujours l'interne. Donc le premier choix se tourne vers l'interne et ensuite on décide on a ou on n'a pas. On a un processus de sélection dans lequel le responsable du projet va rencontrer les différents membres, et voir les compétences qui ont été identifiées au sein des projets. Sinon nous décidons d'aller en externe, à ce moment là on décide de signer un contrat, ça sera quelqu'un dont on aura besoin qui sera réintégré par la suite dans le business. C'est rare qu'on aille en externe surtout pour la gestion de projet. Ça reste comme même très centré sur la stratégie de la direction de l'entreprise. Donc on essaye vraiment de développer des talents qu'on a en interne. Je vois les différents membres de l'équipe régulièrement, j'assiste également à certaines de ces réunions de projets pour voir un petit peu le développement pour voir éventuellement ce qui manque, est ce que tout le monde joue bien son rôle. Ça permet parfois d'identifier les besoins de développement ou aussi de faire des recommandations sur ce qui peut se passer un petit mieux pour également m'assurer qu'on respecte bien les *timing.* Et parfois au cours d'un projet, il va y avoir des éléments qui vont revenir à la surface, et ces éléments sont dans la main de l'équipe de management européen et donc dans ce cas là moi je peux être au sein de l'équipe pour remonter de l'information et m'assurer qu'on débloque des situations. Parce que parfois il y a certains

éléments de projet qui vont être bloqués par des décisions qui n'ont pas encore été prises, etc, et qui vont les empêcher de pouvoir avancer. Donc, là aussi j'interviens dans ces cas là. L'autre intervention c'est la définition des projets, en termes d'outils on a développé des outils qui sont assez classiques, puisqu'il y a 3 ans. On a développé un programme qui s'appelle « Excellence opérationnelle », qui est en fait la mise en place d'une « Ligne Six Sigma » à travers l'organisation. Donc c'est devenu à la fois, un mode de fonctionnement, mais également une philosophie d'entreprise. Donc on utilise la méthode « Ligne Six Sigma » sur l'ensemble de la structure, que ce soit aux USA, ou en international.

BS : le déplacement des salariés sur différents projets ?

EN : ça se passe très très bien, il y a une grosse demande de ces personnes à aller dans ces types de développement, par contre nous en termes d'organisation, parfois nous ne suivons pas pour fournir les projets pour permettre à ces personnes là d'aller jusqu'au bout de la qualification et de pouvoir vraiment effacer la dette.

BS : la rémunération ?

EN : sur des projets elle va être en fonction de l'importance du projet, et donc il va y avoir une part variable qui va dépendre de ce que les personne vont nous permettre de réaliser. Typiquement un projet X qui nous permettre de ramener 250 000 euros d'économies, et on va identifier un bonus en plus de ce qu'ils ont en temps normal supplémentaire, alors ça va vraiment dépendre de la visibilité du projet, de l'importance du projet qui connaît de 5à 10%, en plus de leur part variable juste pour les récompenser. Une fois qu'ils ont été qualifiés et diplômés…, on réévalue leur salaire et on s'engage à le faire évaluer dans un autre poste.

BS : la politique de formation avant après le projet ?

EN : on a une politique de formation spécifique par rapport au projet non. Elle est partie intégrante, donc elle se fait en ce moment par exemple nous venons de clôturer l'année le 30 juin. A partir du premier juillet, il y a donc les auditeurs qui arrivent. Nous on était entrain de faire toute la gestion des performances et à la suite de ça ça va nous permettre d'identifier les besoins en formation que l'on va mettre dans le plan de formation pour l'ensemble de l'année. C'est donc quelque chose à laquelle on a sensibilisé les managers qui nous font des recommandations sur les formations qu'ils souhaitent avoir pour leurs membres d'équipe. Et à partir de là, nous on regarde quels sont les budgets, si on peut allouer ou pas. L'allocation va se

faire essentiellement en fonction, on va d'abord en priorité investir sur les personnes à fort potentiel. Donc on analyse les personnes qui ont été identifiées comme étant de forts potentiels, et ce sont elles d'abord en priorité qui vont recevoir le budget de formation. Quand on a effectivement identifié les besoins supplémentaires, on va taper dans un budget de formation dont je suis responsable, qui est un budget international.

BS : Comment identifiez-vous ces forts potentiels.

EN: compétences, résultats.. et surtout à travers des sessions de travail que l'on a avec toutes les fonctions ou par exemple lorsqu'on va revoir toutes les équipes N-1, toute l'équipe N va se réunir et elle va présenter son équipe N-1. Et donc tous ensemble, on va discuter le manager va présenter les différents membres de son équipe, et nous les autres personnes nous allons challenger à travers notre expérience et notre interaction avec ces personnes. On va challenger le manager qui présente les membres de l'équipe, soit en ajoutant des éléments, soit parfois on n'est pas en accord. Et ça nous arrive et ça permet vraiment d'avoir une très très bonne discussion sur le niveau de compétence et la perception de l'individu dans son service mais également à l'extérieur, et comment elles sont perçues notamment dans le travail avec d'autres fonctions ou d'autres pays.

BS: gestion de la mobilité et des carrières ?

EN: nous on encourage, en plus on est une société américaine. On encourage la mobilité. Il faut que les gens parlent anglais, ça c'est obligatoire. Sinon c'est vrai, ils ne peuvent pas envisager de carrière. L'anglais est un élément, je dirai presque, incontournable pour pouvoir évoluer au sein de la structure. Et maintenant quand a des personnes qui ont de très bonnes compétences et qui n'ont pas forcément l'anglais, on les met aussi en formation. On le fait assez régulièrement et on va aller regarder la mobilité. On en parle déjà au recrutement lorsqu'on fait la rentrée de personnes dans la structure et moi j'en parle d'une manière très très régulière avec l'ensemble de nos collaborateurs. Alors ils ont bien à comprendre que s'ils souhaitent bien évoluer ça ne serait pas forcément de garder un poste en France, parce que nous avons des usines à l'international, puisque à un moment donné, la plate-forme peut très bien se trouver en Allemagne, en Asie…ça va être vraiment conduit par le choix du projet professionnel et surtout de rôles qu'ils souhaiteraient jouer. Et moi je regarde ensuite qu'est ce qu'on a du disponible et si on peut envisager des transferts ou pas, et puis quelle sera la valeur ajoutée des personnes au sein de ces projets ou de ces missions.

Cette discussion autour de l'évolution de la carrière se fait 2 fois par an. A tous les salariés, une note département RH voit à peu près tous nos salariés une fois par an. Et ça à part les discussions qu'on va avoir, ou le fait que parfois on serait amené à travailler avec eux, avec certains salariés, soit à travers, les instances représentatives, soit sur des projets, on peut être amené à travailler ensemble. C'est ce qui nous permet d'avoir une bonne visibilité, et une fois par an, on va à la rencontre de nos salariés, à travers un *process* qu'on appelle « les entretiens trajectoires » qui nous permet de prendre la température, et qui permet aux employés de s'exprimer directement vers nous sans passer par le manager. Ça nous permet d'avoir tout simplement une ligne directe. On leur consacre à peu près 2 heures par salaire. Lors de ces entretiens, on ne les formalise pas mais on en profite des notes, pour prendre des suggestions que les salariés ont à faire sur les structures d'organisation, potentiel de problèmes ou goulots d'étranglement ; on va à l'écoute et puis on teste un certain nombre de concepts.

BS : quels sont les contraintes que vous connaissez lors de vos décisions sur la gestion des projets ?

EN : je pense qu'on peut trouver tous les cas de figure. Parfois on arrête le projet parce qu'on réalise qu'il y en a trop. Pour le nombre de personnes par projet ça va dépendre de la taille projet, ça peut aller jusqu'à 10 ; ça va vraiment dépendre de la taille du projet et à quel point on les critique ou pas et aussi le temps qu'on s'est donné pour pouvoir le réaliser.

Actuellement je dirai probablement un des plus gros problèmes des soucis auxquels on a à l'interface, c'est la capacité des gens à être sur plusieurs choses en même temps. Et aujourd'hui on n'est pas toujours tout à fait en ligne, on leur demande beaucoup, on demande énormément de choses à nos collaborateurs, et je crois qu'ils sont un petit peu noyés. Ça c'est un vrai problème que l'on a et qui est lié à un problème de leadership, actuellement, on a une crise de leadership au niveau de X. Il y a eu changement de leadership il y a 2 ans, c'est vrai qu'on commence à le ressentir parce que tout est devenu une priorité. Là c'est qu'il va y avoir un repositionnement et qu'il y a forcément un impact sur les personnes qui vont travailler sur les projets en plus transverses ; parce que en plus de leurs projets ils doivent avoir leur job à faire. Notamment l'année qui vient de s'écouler a été très lourde pour la majorité des collaborateurs.

BS: comment les salariés vivent-ils cette expérience de projets, apprentissage, enrichissement personnel ?

EN: de ce côté-là nos salariés sont très très contents d'être impliqués, d'être sollicités, et ils vont être demandeurs. On n'a absolument aucun souci de motivation vis-à-vis de ça, mais par contre là où on a un souci l'état de fatigue de nos collaborateurs. Très honnêtement ça fait 3-4 ans qu'ils bossent beaucoup beaucoup, là il y a une certaine fatigue, et là je le ressens un petit peu partout et qui forcément amène à un niveau de patience assez érodée ; il y a une érosion de la patience et il y a donc forcément les personnes sont moins patientes et moins tolérantes.

BS : que faites-vous dans ces cas là ?

EN: parfois je suis au courant, parfois je ne suis pas toujours mise au courant. Il arrive que certaines situations qui viennent à ma connaissance un peu tardivement donc j'essaye de récupérer les choses et de trouver en fait pas toujours un juste milieu mais d'expliquer ce qui se passe. Je me déplace moi-même. De toutes les façons pour exercer ma fonction je suis obligée de me déplacer. C'est en allant à la rencontre des autres que je saurai ce qui se passe, et en plus ça me permet de bien sentir ce qui se passe. Ce n'est pas en restant dans mon bureau à Maurepas que je vais voir vraiment ce qui se passe. Donc je me déplace régulièrement sur mon territoire 4 fois par an sur un pays au moins. Donc tous les trimestres je suis présente. Donc ça ne va pas être forcément à tous les trimestres mais ça va vraiment dépendre aussi de l'activité et des priorités que je vais me fixer. Par contre quand je me déplace je suis essentiellement en réunion je vais participer j'ai besoin de voir les gens dans leur environnement. Donc, pour pouvoir, continuer à faire un « *assessment* », et bien connaître le talent et bien m'assurer que je ne me fie pas tout simplement aux managers je dois connaître tout le monde. C'est vraiment important. Maintenant j'ai la chance de ne pas avoir 40 000 personnes, je ne pourrais pas connaître 40 000 personnes mais, sur l'international je connais nos 100 meilleurs non mes 400 je les connais tous. Donc je connais bien le potentiel, et sinon après j'ai des relais dans le business qui vont me remonter des informations, et puis bien sûr je me fie à mon équipe RH, qui elle-même va avoir sa propre vision et visibilité, parce que c'est moi qui ai mise en place cette équipe et j'ai confiance en elle.

BS: est-ce qu'on évolue chez X ?

EN: on ne va évoluer forcément la gestion de projets. On va évoluer à travers un *process* où chaque fois il y a un job qui s'ouvre on le publie en interne et on laisse l'opportunité aux gens d'appliquer et on favorise tous les 3 ans et moi je pousse à la fin de chaque 3 ans à changer de job.

BS: la satisfaction des acteurs-projets ?

EN: à la fin d'un projet les acteurs sont encore en état de stress, ils ont pris une certaine logique. On peut dire qu'on a beaucoup de collaborateurs qui sont des itératifs et c'est vrai que pour pouvoir prendre un projet supplémentaire il faut avoir un certain type de compétences et d'énergie. Donc à la sortie d'un projet ils sont complètement en effervescence et ils sont déjà sur le prochain projet pratiquement. On est obligé de les calmer plutôt, plutôt dans ce cadre là, on est plus obligé de les freiner, mais du coup ils ont tellement pris l'habitude de travailler dans un contexte on va dire un peu speed, parfois il y a des frustrations, c'est assez un peu rigolo. On a plus ce type de problèmes.

BS: les compétences transversales ?

EN: on en discute en fait avec différents managers qui vont représenter différentes fonctions, et ça on le monte jusqu'au plus haut niveau. Jusqu'à présent c'était comme ça qu'on faisait. Je pense que la structure va changer parce que nous sommes entrain d'évoluer, même en termes de prise de décision sur une structure un peu différente en tout cas mais c'est que nous avions montée, fonctionne de la manière où mais tous les membres de l'équipe internationale de la division se rencontraient toutes les 6 semaines et on revoit à la fois l'état d'avancement du projet, on revoit les différents membres de l'équipe, les problèmes qui se sont posés, quels sont ceux que nous on peut les aider, quels sont ceux qu'on ne peut pas aidé mais qu'on peut influencer, on regarde ça d'une manière régulières toutes les 6 semaines et on refaisait également la liste des priorités. Donc on recentrait la discussion. Derrière on regardait si on a des problèmes avec certains membres de l'équipe, qui, ma foi, on attendait qu'ils soient là au RDV, qu'ils ne sont forcément ; on va à ce moment là se le dire très honnêtes les uns envers les autres et dire voilà on un tel problème avec tel ou tel personne, vraisemblablement, on a un tel problème de prise de décision, ou de décisions de priorités, on va peut être devoir les retirer du projet, en tout cas avant de les retirer du projet, on leur donne du *feedback*, de façon à ce qu'ils sachent ce qui va et ce qui ne va pas. Donc c'est quelque qui est régulier on n'attend pas la fin du projet pour donner une visibilité et tous ces projets ont un sponsor, et le sponsor il vit dans l'équipe de management international. Donc il y a toujours là pour nous qui va sponsoriser un projet. On est forcément impliqué dans ce type de configuration, même des fois je dirai un petit peu de concurrence, parce que bon forcément on s'attache aux équipes qu'on a mises en place ou qu'on gère, donc on les défend ; des fois on a des discussions houleuses avec d'autres collègues, parce qu'on peut être perçu comme on peut avoir un parti pris ou être un petit peu

plus subjectif parce qu'on les suit de tout près ; ce qui nous permet aussi d'avoir une connexion sur ce qui va se passer en finance, en marketing ou l'interaction sur les 2 on a fait par exemple un projet sur le *pricing* où il y avait à la fois l'équipe finance et des équipes marketing de vente qui vont travailler ensemble, et c'était absolument passionnant, c'est moi qui m'en suis occupée c'est vrai que j'ai appris énormément de choses.

On va essayer d'encourager les managers à parler de compétences, être capables de donner du *feedback* le plus rationnel, factuel et objectif possible vis-à-vis de nos équipes. Donc j'encourage énormément ce type de discussion, à travers par exemple, si c'est une éducation qu'on a créée, à travers les entretiens qu'on va créer ou quand je vais voir qu'il manque des choses sur les candidats qu'on va voir, j'utilise des compétences pour montrer comment donner du *feedback* sans attaquer la personne sur un terrain personnel. Et ça je trouve que ça commence à bien marcher, parce que quand les managers vont donner du *feedback*, ils vont utiliser aussi toutes ces discussions qu'on aura eu en amont et restituer vers leurs différents membres d'équipes l'ensemble de ce *feedback*, en disant voilà dans un tel cas de figure, tu as montré, tu a été un petit peu noyé par certaines priorités, tu n'as pas eu assez de recul donc nous on a identifié ça comme un manque d'un petit peu de maturité, où la prochaine dans ce cas de figure ce qu'on attend de toi c'est de te comporter comme-ci comme-ça. Voilà en fait ce type de discussion qu'on va avoir, et qui va être faite à travers formellement la gestion des revues de performance et d'une gestion moins informelle, régulièrement via leurs managers. Et c'est au cours de ces discussions qu'on va commencer à parler, comment est-ce que toi tu dois évoluer dans la structure, quels sont es types de projets qui t'intéresseraient, où tu penses avoir de la valeur ajoutée parce qu'il faut que ce soit gagnant-gagnant dans les 2 sens.

BS: comment évaluez-vous vos équipes en fin de projet, est-ce par rapport à la rentabilité et au résultat ?

EN: c'est sûr. Dès le départ, on se demande des personnes disponibles qui nous permettent d'être la feuille de route du projet. Donc on va revoir les critères de mesure de sélection qui ont été prédéfinis, et parfois on peut être ramené à le revisiter, en disant, oui mais finalement au début on pensait que les mesures seraient ça et ça et ça ; et puis *in fini* on a découvert que dans le début du projet, on a remarqué qu'il manquait tels ou tels éléments, donc on va rechanger les éléments on et va en discuter. Au moment du projet on définit les critères et à la fin du projet, il y a une revue de l'ensemble du projet, de ce qui s'est passé pour aussi apprendre. nous à mieux cerner les problèmes, à mieux voir si il y a des problèmes de *process* tout simplement qu'on

doit revisiter, ou peut être même de définition de projet.

BS: êtes-vous côté en bourse ?

EN : oui aux USA. On est listé sur le *New York Stock Exchange*. En plus on n'est même pas sur le Nasdaq, on est sur le premier marché.

L'entreprise depuis qu'elle existe depuis 30 ans, la croissance est à peu près de 20 à 35%. Vous imaginez le stress des salariés derrière. Nos principaux investisseurs sont des fonds de pension, ainsi que les assurances au niveau américain ou international. Axa, Meryl Lunch, …ce sont essentiellement des institutionnels, on regarde à court terme ; il y'a une pression du porteur, il y'a une pression de la réussite ; actuellement, en plus c'est vrai que la société, sur les 500 plus grosses entreprises sur les fortunes 500, notre groupe vient d'être noté à 19ième plus grosse entreprise, on est le premier dans le secteur de la santé, je dis on a une position de leader à tenir avec beaucoup de pression sur le chiffre, sur la rentabilité ; ce qu'on va regarder tellement c'est l'économie de levier, on va vraiment regarder la profitabilité du bas de ligne. Certes le volume est important, certes, le Cross-profit marginal est important mais on va essentiellement regarder le niveau du *retail, investment capital*. De tout ce qu'on a investi combien allons récupérer en retour. Et c'est là vraiment qu'on voit la philosophie et la culture très financière de la holding qui est X, qui est entrain en ce moment de se transformer vers une *Operating Compagny* avec une rigueur financière à toutes les preuves.

BS: comment prenez-vous vos décisions ?

EN: il y a différents niveaux de décisions ; on doit s'assurer qu'il y a une véritable adéquation entre la stratégie et ce qu'on vont faire les équipes et le focus des équipes, on besoin de toute façon d'avoir cette consistance. Pour avoir cette consistance il faut que ce soit gravé par la direction de l'entreprise et la vision. Derrière on va effectivement descendre les caissiers en morceaux, qu'est ce que ça veut dire à un niveau N-1 la mise en place de cette stratégie ; on va donc rentrer de plus en plus et faire un déroulé de l'ensemble du plan et du détail. Ma politique RH va être essentiellement tournée vers les objectifs du business. Ce que moi je vais mettre en place, j'ai besoin de savoir quels sont les objectifs du business et ensuite moi, je vais cascader en disant ou bien si effectivement notre stratégie est la croissance externe est qu'on est sur 2 ou 3 projets d'acquisition, je sais qu'à ce moment là je vais avoir des obligations pour faire beaucoup du *talent assessment*, d'audit du personnel des entreprises que nous sommes entrain

de cibler, donc forcément ça sera ma priorité, et donc dans ce cas là je vais orienter tous les projets RH vers l'acquisition et ensuite l'intégration de ces nouvelles structures. Si toutefois c'est de consolider, d'harmoniser ; dans ce cas là, les projets qui vont être gravés vont aller vers le sens de l'harmonisation et la consolidation. Si c'est la mise en place d'une politique du *prefect player program* pour *devlopment for the recruitment*, dans ce cas, on va mettre en place des programmes. On va sélectionner les *providers* avec lesquels on va travailler, avec tout un processus derrière qui va nous permettre de bien dicter comment les décisions vont être prises. Si c'est une stratégie de croissance, parce que on va ouvrir une nouvelle division et qu'on a besoin de *staffing* dans ce cas là ce sont les besoins de *staffing* qui vont devenir la priorité.

Et quand on a des contraintes de temps, on fait appel à des entreprises de consulting. Et parfois on change de politique de recrutement interne, et on va sur la marché. C'est-à-dire, on remet à plat régulièrement les partenaires en fonction des types de compétences. Parfois il y a des personnes qui vont patauger dans certaines missions, parce que typiquement on va donner des missions qui sont relativement difficiles et on n'a pas le temps nous en interne de nous « focuser ». Mais par contre c'est nous qui gérons le *process*, ce sont les managers qui prennent les décisions, c'est nous par contre qui gérons le *process* et le budget. Le budget de traitement, il est en RH, ainsi que le budget formation. Il n'est pas à l'interne du business comme ça se fait classiquement dans d'autres boites. Chez nous c'est le RH qui gère ; on a un budget formation, un budget recrutement, un budget paie… puisqu'on externalise totalement la paie.

BS: y a-t-il des mesures pour fidéliser vos salariés ? avec quelle rotation par exemple?

EN: on en encourage à travers différents moyens. Un s'assurer que les personnes sont rémunérés, au prix du marché mais en ligne avec la philosophie du groupe. Donc notre politique, l'ensemble du bénéfice qu'on offre à nos employés plus la partie annuelle. Ensuite on a mis en place, donc les règles des stocks options ont pas mal changé en 2005, donc, c'est vrai on descend beaucoup moins qu'on a cru dans le passé dans la remise des stocks options. Précédemment, la société a toujours été très généreuse dans la remise du stock option et les personnes qui peuvent avoir axées au stock option. Ce qui nous a permis de fidéliser à long terme nos employés. Parce que ça représentait de belles sommes d'argent, surtout pour les gens qui sont depuis un certain nombre d'années avec les différents *spead* de rachats, d'allégements…et se sont retrouvées avec des stocks options à peu près à 10$ et aujourd'hui qui sont valorisés à peu près à 70$. Donc ce n'est comme même pas négligeable. Donc il y a les stocks options, maintenant on les a remplacé par un mix de stocks options et de *restitute chairs*,

le problème c'est qu'on n'a pas remplacé on descend beaucoup moins bas puisque c'est ce qu'on a fait pour plusieurs collaborateurs. Donc une politique régulière de revue de salaire et de mise en place de structure de salaire, en fonction des jobs, de séniorité on met des tanches à l'intérieur qu'on est sur le point de publier de façon à ce que les gens voient où est ce que ils se situent, après tout on a décidé de créer une culture de la performance il faut aller jusqu'au bout du concept et de la transparence qui va avec et derrière après on va regarder qu'est ce qu'on peut apporter en termes de retraites. Là en ce moment à Chateaubriand, on est entrain de regarder au niveau de l'usine ce qu'on peut faire pour les salariés pour améliorer leurs conditions de travail, même si c'est une usine qui est air conditionné, super propre…on est entrain d'aménager une salle de réunion pour que les gens puisse se retrouver de faire l'agrémenter avec des plantes, avec des machines supplémentaires…on a refait complètement le parking, pour améliorer le confort et la sécurité de nos employés. Donc on regarde régulièrement on a revu des plans de primes. Après on regarde aussi la mise en place des plans locaux en fonction des résultats, on a également la participation. Donc quand l'entreprise fait des bénéfices pour redistribuer à travers une participation. On a revu nos accords de participation à la demande de nos salariés, de façon à ce que ce soit plus en ligne avec une équité, que eux jugeaient plus proche de leur philosophie. Donc on a fait ça il n y a pas très très longtemps. On a signé ça au mois de mai. Qu'est ce qu'on va mettre encore en place. Oui en fait on a des discussions relativement régulières avec l'ensemble des salariés, sur ce que eux ils pensent, ils souhaiteraient voir comme projet ; après nous on regarde par rapport à nos propres objectifs si on peut prendre ou pas prendre en charge ces nouvelles suggestions. Donc, il y a comme même un gros souci et un gros effort de dialogue avec nos collaborateurs dans la mesure du possible. Problème de communication, il y en a toujours. Après quelle est la bonne communication et quel est le bon niveau de la communication efficace, ça on doit toujours en permanence se poser la question.

BS: qu'est ce qui pourrait agir sur la performance des projets, leur rentabilité ?

EN: un manque de clarté dès le départ, quel est le *scoop* du projet. Il faut bien définir et prédéfinir les limites des projets. Et très souvent il faut absolument qu'on soit vigilant sur la définition du périmètre. Et encore, il y a un effort à faire notamment, au niveau du leadership pour sa définition. Trop souvent ils sont trop larges. Les décisions on les discute très souvent à travers des comités de direction.

BS: recrutement ?

EN: ce n'est pas moi qui vais toujours voir les candidats. Je vais voir les candidats.

BS: comment est structurée la fonction RH ?

EN: j'ai une responsable de site dans tous les sites dont je suis responsable. Donc que ce soit en Asie, que ce soit en Europe ou que ce soit en France. Sur le site si on prend par exemple la France, j'ai une personne responsable du site de Chateaubriand et j'en ai une responsable du site de Maurepas et de Poissy.

Maintenant à l'intérieur de ça, en termes de *process*, mes responsables du site vont être parties prenantes dans le recrutement. Toutefois, ce qui se passe, pour tous les postes N-1, je vais être impliquée. Tous les postes de responsables que ce soit des responsables directeurs, je serai la dernière personne à les rencontrer. Donc j'ai un droit de veto, que je n'ai jamais exercé, mais on en profite une fois que j'ai rencontré ces personnes en sessions de débriefe, et on va discuter ; parfois, je ne suis pas d'accord, et j'explique pourquoi. Donc j'interviens en phase finale, au moment où les personnes vont faire soit une présentation soit tout simplement, je peux les voir en *face-to-face* on *one-one*, très souvent ils vont se déplacer sur Paris ou moi je vais me déplacer à Chateaubriand et là on essaye de voir un maximum de personnes. Mai je suis impliquée pour tous les postes, parce que pour moi tous les postes de responsables et de directeurs, c'est mon pool de potentiel avec lequel je vais travailler à court terme. Donc j'ai besoin d'avoir ma propre idée sur ces personnes je ne peux pas simplement me fier à l'équipe. l'équipe va voir des choses mais elle ne va pas tout voir. Et au fur et à mesure, on va faire monter les gens, je suis toujours impliquée dans la prise de décision des responsables et des directeurs, de toute les façons si c'est des promotions en interne, je vais comme même les rencontrer. Même si je les ai pas recrutés quand ils sont rentrés en tant qu'experts, un moment donné, je serai amenée à les rencontrer et je me formerai ma propre opinion vis-à-vis de leurs nouvelles prises de responsabilités, ou non. Donc ça c'est mon implication vis-à-vis de ce qui se passe à l'international. Pour les autres postes, je m'en remets complètement à mon équipe RH. Donc ils sont complètement autonomes, et si les choses ne vont pas bien, je vais les voir. Je crois vraiment à ce niveau d'autonomie, je ne le faits pas pour les postes de direction, de management, que j'estime c'est ma responsabilité, et c'est également ma responsabilité que j'engage. Je ne peux pas les mettre aussi dans une position qui peut être un porte-à-faux, toutefois, sur tout ce que eux vont gérer je les laisse complètement libres et autonomes.

Toutefois dans ma manière de travailler, je leur demande d'être extrêmement transparent, quand ils vont avoir un problème, j'attends qu'ils viennent vers moi pour me dire, on a un problème, je n'arrive pas à avancer. Est-ce que là il en va de même pour l'ensemble de la crédibilité de l'équipe. ce n'est simplement mon image, mais c'est l'image de tous les départements RH. Donc il y a une très forte collaboration au niveau international entre les différents partenaires. Ils s'appellent régulièrement, on a des conférences téléphoniques tous les mois et on a des réunions deux fois par an. Je faits venir tout le monde, tout le groupe, le groupe n'est très énorme, donc c'est vrai il est facile à gérer. Et puis aussi c'est l'occasion pour qu'on fasse la fête ensemble. Je choisis généralement les endroits relativement convenables de façon à ce qu'on profite de se retrouver d'une manière agréable et de célébrer une année qui a été plus ou moins difficile. On en profite également pour mettre en place des projets communs où les différentes personnes vont apporter leurs propres perspectives sur un sujet ou un thème. Ils vont être soit projecteur, soit *project manager* à l'intérieur d'un groupe. donc j'encourage tout le monde à prendre le leadership sur un projet et d'être au moins membre d'un autre projet, en plus de leurs tâches de tous les jours. Et c'est ce qui me permet d'avoir en fait une transversalité même au sein des équipes RH.

BS: motivation et stress ?

EN:le stress pour moi est quelque chose de positif. Ce n'est pas de l'adrénaline. La motivation elle va être à travers l'adrénaline. La motivation pour moi c'est quelque chose de positif, c'est quelque chose qui va repousser les limites. Le stress ça va avoir un élément négatif qui va paralyser l'entreprise. Donc je ne suis pas pour encourager le stress. En étant proche des équipes et en étant à l'écoute, j'ai une politique de porte ouverte où les salariés la semaine dernière sont tous venus me voir avec un problème. Donc à chaque fois de dire qu'on a les portes ouvertes et lorsque les gens ont besoin de vous et que vous sachiez être là c'est vrai ça fait très vite (cage nouille ?) parce qu'ils savent qu'ils peuvent compter sur vous. Donc c'est important d'être qu'on est à l'écoute ; et non seulement qu'on est à l'écoute mais qu'on va prendre acte. On va toujours dans le sens dans lequel ils souhaitent qu'on y aille mais on est aussi les garants d'une éthique et d'une certaine équité. Parfois, ils n'obtiendront pas ce qu'ils souhaitaient, mais au moins, ils se sont exprimés ils ont écouté et une action va être prise. L'équipe et moi-même nous efforçons d'être le plus proche possible, le plus ouvert à l'écoute, parfois, il nous arrive de ne pas l'être parce que nous-mêmes, on est complètement noyé ; mais la culture d'ouverture qu'on a instauré fait que les gens quand il y'a quelque chose qui ne va

pas plaire ; les gens vont nous dire, vont oser nous le dire. Là je pense de ce côté là, peu importe le niveau de séniorité dans l'entreprise, il n'y a pas de honte ni de gêne à dire les problèmes. Le stress on va le voir à travers les personnes qui vont rester à l'écart, nous, on va les encourager à quitter le bureau à partir d'une certaine heure où on va juger ce n'est plus normal ; parce que très souvent, on part nous-mêmes assez tard. Moi j'en discute aussi avec les managers, en essayant de comprendre est-ce que c'est une période, est-ce que c'est parce qu'on a un manque de staff, quel est le problème, quelle est la source ; ou parce que c'est la personne est mal organisée parce que parfois, l'individu s'affiche à soi-même. Donc on essaye d'identifier quelle est la source du problème et voir si on peut apporter des solutions. En gros, on met les problèmes sur la table. Je crois la manière dont on fait, on met les problèmes sur la table, quand on note des choses, qu'on ressent des choses, on sait tout. Après il y a la volonté ou non de traiter le problème. Tout ça va être indépendant d'un manager à un autre. Il y en a ceux qui ont plutôt tendance à s'en fuir la tête dans le sac, et ça il y en a toujours. Et il y en a ceux qui vont prendre le problème à bras le corps et le résoudre. Et on essaye d'encourager au maximum que ça ne reste pas en stylo sur une fonction, et que ça soit caché. On n'hésite pas, c'est vrai que toute l'équipe d'un management quelle qu'elle soit écrit souvent dans mon bureau, on revoit on en discute ça fait toujours partie des discussions et de la bonne marche de l'entreprise. C'est vrai que je passais plus de temps avec les gens du business que je passe du temps à travailler sur des *process* RH. La gestion que vient huiler tous ces boulons, va permettre aussi à la machine de bien fonctionner, donc on ne va pas avoir des moments où on va avoir un voile. Ma conception, c'est ma manière de voir les choses, j'essaye d'être au fait le ciment à l'intérieur de toutes ces briques, à travers mes *process*, mais également, à travers ma gestion RH et l'équipe que j'ai mise en place et qui sont aussi le relais à l'intérieur du business. Et qui sont beaucoup plus opérationnelles plus que je ne le suis, parce que il y a comme même derrière des dossiers sur les quels ils traitaient, mais j'estime qu'il est de ma responsabilité d'être extrêmement proche du business, je tourne avec les vendeurs, je connais les métiers du Manufacturing, je n'hésite pas 2 fois par an à faire un tour de l'usine…je pense que c'est important la visible ; faire des réunions, très peu de réunions en information, par exemple, on a fait une formation pur la gestion des performances, c'est mon équipe et moi-même qui l'avons faite. Moi j'ai dessiné le contenu, et l'équipe RH est allée au devant du business et a pris en charge cette formation, plutôt que de la faire faire par un quelqu'un d'externe. Nous avons jugé que c'était un outil très propre à Cardinal et que c'était à nous d'expliquer aux gens comment utiliser cet outil. Par contre des formations, qui sont plus sur la gestion du projet, qui sont comme ça on va avoir appel à de vrais experts, mais il y a des choses qui sont extrêmement divulguées en interne

comme les techniques de recrutement ou d'entretiens de recrutement, ça on va le faire en interne, parce que j'estime que c'est extrêmement visible et qu'il faut aussi positionner les RH comme un vrai partenaire business, et c'est à travers certains projets certaines interactions qu'on va avoir avec le business où on va effectivement montrer notre compréhension qu'un partenaire extérieur n'aura pas. Et on va plus utiliser les partenaires extérieurs pour gérer des *process* ou des choses beaucoup plus opérationnelles ou administratives, de façon à dégager du temps, de nos équipes RH pour participer par exemple à une revue d'un plan de compensation, d'un plan de bonus, ou d'un plan de primes, qui pour moi est important parce que là il en va de la culture d'entreprise qu'on essaye de mettre en place, et ça elles doivent être au courant de ce qui se passe, elles doivent être partie prenante.

BS: Recrutement /la diversité de l'équipe ?

EN: au moment du recrutement la première des choses qu'on va regarder, c'est qu'on recrute avant tout une personnalité et avec cette personnalité vient ensuite un certain type de compétences, on ne recrute pas pour une compétence ou un domaine d'expertise, on va avant tout recruter quelqu'un qui va avoir les mêmes valeurs que le groupe Cardinal et qui va les vivre de la même manière. On a aussi des gens qui ont fait des études d'autres qui n'ont pas fait d'études on a des hommes, des femmes, on a à peu près toutes les nationalités qui sont représentées, nous n'avons pas des handicapés mais c'est quelque chose qu'on est entrain de regarder. C'est dans quel métier on pourrait les inclure et quel type de handicap on pourrait gérer.

Sur la diversité, on va avoir beaucoup de gens qui ne parlent pas forcément le français et qui vont être recrutés. Ce qui peut être extrêmement rare.

En général, on regarde surtout ce que la personne va apporter même en termes de richesse par rapport au reste des membres de l'équipe. La manière dont on va recruter les personnes, que ce soit pour un projet ou pour un manager, on va mettre en place en fait, en tout cas c'est ma philosophie et j'y tiens, après si je suis amenée à quitter le groupe un jour, peut-être les choses seront différentes, parce que c'est aussi de la culture personnelle qu'on apporte et son propre lègue ; je crois en la qualité du manager à s'entourer de personnes complémentaires, et pour moi la compétence, la vraie compétence d'un manager, c'est d'être capable de chef d'orchestre de tout ça. Donc leur mettre en place des gens qui sont extrêmement complémentaires mais que lui ou elle seule grâce à sa subtilité managériale va être capable de faire jouer ensemble, alors

que pris individuellement ils ne travailleraient pas ensemble. Et ça pour moi, c'est ça le leadership, c'est ça du bon management. Voilà, maintenant cette combinaison et c'est là on ne peut pas mettre un chiffre, c'est là où il y a toute la finesse je dirai humaine, la gestion du capital humain, qui est nécessaire en termes de qualité managériale. Ça c'est quelque chose que j'ai beaucoup de peine à mesurer c'est ce que je vais appeler le quotient émotionnel. Peut importe comment on l'appelle. Et il n'y a pas de subjectivité dans le sens où on va être parti pris. Il y a une vraie subjectivité de qualité, de finesse, de relationnel humain qui va permettre de mettre en valeur tous ces membres où chacun isolé, il ne serait pas capable de faire la somme de tous ces membres, et que ces personnes comprennent bien que individuellement ils n'auront jamais les résultats qu'ils ont en termes de groupe. Donc, ça c'est quelque chose que je pousse sur laquelle je me bats tous les jours c'est une bataille que je ne lâcherai pas, parce que j'y crois, je l'ai vu fonctionner, très difficile à faire travailler, très difficile à mettre en place, et bon lorsque ça marche comme c'est beau. Les personnes ne sont plus les mêmes après. Une fois qu'on a touché à ça, on a vu fonctionner les personnes qui ont changé.

BS: Avez-vous besoin de la confiance des autres ?

EN: oui. Je n'ai pas peur d'aller à la bataille, parce que je sais où je veux aller, et je sais ce que je veux obtenir. Il y a des choses sur lesquelles il y a des batailles que je ne lâche pas. Même s'il y a une certaine prise de position que j'ai eu, où j'ai eu l'ensemble de l'équipe de management contre moi, j'y suis comme même allée.

BS: comment gérez-vous les conflits ?

EN: j'y vais, je fonce. Que je sois suivie, ou que je ne sois pas suivie, j'y vais. Je faits selon quoi je crois. Et des fois, je pense que c'est très bon d'en avoir. Il y a aussi des choses très positives à travers une mise à conflits, dans la mesure où c'est fait d'une manière respectueuse, et dans la mesure où on ne va pas attaquer les personnes personnellement ; je trouve parfois que ça permet aussi de mettre le doigt sur des problèmes, ou des ressentis ou des perceptions que les gens vont avoir. Il est le fait de les pousser dans des retranchements, on va mettre les cartes sur tables. J'ai tendance surtout à le pousser en début de projet.

BS: comment gérez-vous l'affect, tout ce qui émotionnel ?

EN: j'ai une capacité : je suis très à l'écoute. Écouter voudrait dire différentes choses pour différentes personnes, j'observe énormément. Je passe beaucoup de temps à observer les gens, à

les observer seuls, en groupe ; quand ils ont une responsabilité avec leurs groupes, comme avec leur collègues, avec leurs pièces parce que les comportements sont un petit peu différents, et j'essaye de comprendre qu'ils sont derrières.

BS: Un acteur projet peut-il travailler sur plusieurs projets en même temps ?

EN: oui.

BS: peut-il travailler sur son métier d'origine et en même temps sur le projet ?

EN: oui. On essaye de faire cumuler au maximum. C'est pour ça que je dis les équipes sont très chargées ; on est extrêmement exigeant de ce point de vue là. Il y'a toute une partie non anticipée qui va se produire, et qui faire au lieu de partir dans une direction on va changer de direction parce qu'il y a ce petit grain de sable, qui va se mettre dans l'ensemble de la machine, et qui va complètement donné un autre résultat. D'où la vigilance l'écoute.

BS: rationnel/ irrationnel ; objectif/subjectif ?

EN: ça c'est difficile ; j'ai assisté à un congrès qui portait sur les leviers de mesures de la performance de la fonction RH, et comment la fonction RH peut avoir une valeur ajoutée par rapport au business. Et je crois aujourd'hui un gros problème de la fonction RH c'est la capacité de mesurer toute cette partie émotionnelle qui va avoir un impact incroyable sur le business, soit les personnes et aussi les mécanismes des équipes qui va avoir une valeur incroyable, mais en même temps qui est extrêmement mesurable. Et je pense le jour où on arrivera à mesurer ça la fonction RH va prendre une autre place. Parce que beaucoup de personnes ont besoin de ce rationnel et de ce tangible, ça me fait presque penser au côté financier ; *Tangible Assets.* Alors comment allons-nous mesurer ce *Tangible Assets ?* et aujourd'hui on a énormément de mal ; il y a des gens qui vont intuitivement vont comprendre ; mais le jour où on arrivera vraiment à mesurer et à regarder l'ensemble des répercussions qu'une décision et toutes les ramifications puisse dire qu'on est capable de mettre un chiffre là-dessus, je crois que les RH vont devenir un vrai acteur, je pense probablement à un nerf sciatique d'un corps humain. Pour moi, l'entreprise c'est un corps humain. On est en RH un petit peu le docteur du business. On va venir nous parler de symptômes et nous à travers l'humain on va dire où sont les problèmes et quelle est la cause du problème. Le financier va le faire à travers les outils financiers, nous on va le faire à travers note outil de travail c'est l'humain. Maintenant l'humain avec toute sa créativité, il n'est as binaire l'humain, il ne va pas faire 0 ou 1, il n'est pas un robot ou un

ordinateur, et c'est là toute la richesse, c'est-à-dire qu'il ne va pas forcément fonctionner comme on attend. Par contre on peut l'influencer et c'est là qu'on va rentrer dans des éléments psychologiques, psychiques, on va essayer de comprendre le monde de la perception, les attentes, quelles sont les attentes des gens, quels sont leurs drivers, qu'est ce qui peut les motiver à faire des choses, et là je crois, qu'il faut être extrêmement ouvert parce que tout le monde a un prix, maintenant le prix n'est pas forcément financier. Pour certains, ça va être la richesse du projet, la diversité, ça va être la mission, ça va être la contribution qu'ils vont avoir à l'intérieur. Quel que soit ce qui les motive, les drive, dans la vie, qui va driver leur choix, tout le monde va avoir ces éléments qui vont le pousser vers des prises de décisions. Et c'est vrai notamment dans le cas de projet, toutes ces richesses ça va être comment ces personnes vont travailler ensemble d'une manière harmonieuse, tout en respectant leur mode de fonctionnement propre et leur diversité et permettre aux autres de réaliser qu'on n'est pas forcément pareil, et ce qui est important est ce qu'il arrive à fonctionner. Et là on décuple les énergies et en plus il y a un sentiment et là je le joue beaucoup là-dessus, tous les gens sont des adultes, il faut être ouvert avec les gens il faut être honnêtes avec eux, il y'en a certains qui ne vont pas certainement bien réagir dès le début. Je crois qu'il faut carrément poser les problèmes, et attendre d'avoir une discussion extrêmement adulte les uns avec les autres. Une fois qu'on a mis les problèmes, même si la personne ne va pas bien régir au départ à un moment donné elle va se sentir valorisée, qu'on ai eu la décence et l'honnêteté de dire les choses quelles qu'elles sont. Et là je crois que c'est un élément très très important je l'ai vu dans des moments extrêmement difficiles dans des entreprises où on a eu à restructurer 25% de la force de vente et on a été ouvert on a expliqué. On a expliqué pourquoi, on leur a expliqué et bien écoutez c'est très simple, la corporation c'est comme une banque, voilà comment ça fonctionne et on essayé de leur expliquer ça, simplement avec des mots de tous les jours, pourquoi on est amené à prendre ces décisions et qu'est ce qui nous a amené à faire ces choix. Et probablement, c'est une période de l'entreprise où on a eu le plus de rétention de personnes et où on a eu le plus de stabilité. Et les gens ont aimé cette ouverture, ont aimé cette transparence et se sont battus.

On a vu des comportements de rester au travail sans demander en échange, moi j'ai été surprise par le comportement des gens. Et franchement, c'est pour ça que je demeure persuadée qu'il faut dire les choses il ne faut pas avoir peur d'affronter les problèmes et en parler ; parce que un moment donné on n'a pas toutes les réponses et parfois les réponses, on a besoin des autres aussi, pour arriver à des prises de solutions et des prises de décisions. Et là-dessus je ne le vis pas comme un échec personnel ou un échec de l'équipe de management d'être ouvert, et d'aller

au devant des équipes et leur dire, vous savez quoi, aujourd'hui on n'a pas la solution. Voilà le problème tel qu'il est diagnostiqué, maintenant on est ouvert à toute proposition que vous vous pouvez avoir. Et après quand les personnes ont fait des propositions, il faut les remercier. Parce que ça va en double sens, ce n'est pas tout simplement merci de nous avoir donné une réponse et on vous oublie. Non vous avez été partie prenante, à un moment donné, il y a un renvoi de l'ascenseur, et ça c'est vraiment important dans une relation qui est une valorisation. Cette valorisation peut revêtir différents aspects, et là je crois par contre, il faut jouer sur l'ensemble des appuis. Parce qu'on joue sur l'ensemble de la psychologie et de la variabilité de la psychologie d'un humain qui n'est pas binaire 0-1. Il faut les encourager, être présent quand ils vont avoir des moments de fatigue, leur montrer qu'on a toujours confiance en eux, leur montrer que même en période de doute, difficile, on est comme même là. On ne peut pas attendre très longtemps. Et ça j'essaye de l'encourager à travers le leadership, à travers le management, à travers les conseils que je vais avoir vis-à-vis des personnes et de la manière de gérer de prendre une décision pour les autres. Pour moi, ce n'est pas quelque chose qu'on dit qu'on écrit sur un tableau ou sur un mur, c'est quelque chose qu'on doit vivre tous les jours, les gens doivent le voir en permanence dans leurs comportements tous les jours. Il faut que le comportement soit complètement en ligne avec ce qu'on croit. Et s'il y a ça, les gens vous suivent. Ils ont vraiment besoin de sentir qu'ils contribuent

Un business leader est une personne charismatique, qui est capable de rallier les foules derrière lui, de leur donner une vision une direction simple claire, nette et précise.

BS: Et la hiérarchie ?

EN: il y a une hiérarchie directe dans les projets, ça va être essentiellement une capacité d'influence. Pour le chef de projet, il n'y aura pas de ligne hiérarchique. Le rôle du chef de projet sera orchestré dans l'ensemble de cette équipe, qui elle-même appartient à notre business, il va avoir un leader fonctionnel sur lequel il se reporte.

Au moment de la définition du périmètre du projet, nous on va déjà donner un certain nombre de directives ; et puis ensuite qu'on a nommé un leader on va leur donner une autre vision de la chose, et on va demander quelle est leur vision. Et ensuite si cette personne qui s'approprie le projet va revenir vers nous expliquer, comment par rapport à ce qu'on leur a donné au départ, comment eux ils ont vu ce projet. Ils apportent leur vision, leur projet leur perspective et leur ressenti ; et ensuite on revoit ensemble. Il y a énormément de perte de temps d'allers en retours,

non si on est très clair dès le départ sur ce qu'on veut ensuite on accélère le *process*. C'est vrai qu'il va avoir beaucoup de réunions avant le lancement du projet il faut bien être clair sur les objectifs et le périmètre, une fois qu'on est bien clair là-dessus après il y en a plus. Les projets durent 2 à 6 mois à 2 ans. Et à partir de là après à l'intérieur on va se voir régulièrement mais plus sur les questions opérationnelles ou sur ce ne qui fonctionne pas, sur la définition parce que si les choses ont été bien définies dès le départ, normalement les problèmes ne réapparaissent plus une fois qu'on passe à la réalisation ; et l'exécution est vraiment importante parce que à ce moment qu'il va y avoir un véritable effet levier accélérateur dans la prise de projet. Au début, on va avoir l'impression qu'on patauge un peu pour bien définir ce périmètre, et une fois qu'on a bien pataugé lorsqu'on s'est posé les bonnes questions, on a au fait derrière tous les plans d'action qui vont se dérouler ; après la gestion de projet ce n'est ni plus ni moins de regarder la déviation entre la route initiale qu'on s'est donnée et en fait les chemins qu'on est obligé de prendre parce qu'il va y avoir un détour ici, là il va y avoir une construction, on est donc obligé de contourner …pour moi un projet c'est ça on dessine une route et il va y avoir des aléas, il va y avoir des accidents un moment donné sur la route, on est obligé de prendre d'autres chemins, ce qui est important c'est que jamais on ne doit oublie où on va. Il nous arrive très rarement de changer les acteurs projets.

BS: les licenciements ?

EN: ça peut arriver, oui parfois malheureusement ça peut arriver. Et ce n'est pas toujours dépendant de la qualité des personnes. Mais tout simplement parfois, il faut supprimer des fonctions pour rationaliser et dans ce cas là on peut être amené à se séparer de très bons collaborateurs, mais il faut être honnête.

La vie je n'y rentre jamais. Je ne suis pas curieuse. Par contre je suis à l'écoute. C'est la personne qui doit draguer la relation qu'elle souhaite avoir avec l'entreprise. Je ne vais forcer une relation. Tout ce qui touche au professionnel, je vais m'en mêler, mais tout ce qui rentre dans le professionnel ça ne me regarde pas.

Il y a par exemple des collaborateurs qui sont en phase de divorce et qui souhaite me parler là c'est différent. Et là je suis à l'écoute. Alors là j'ai mis un point d'honneur par contre c'est à eux de me solliciter. Je serai libre et disponible.

BS: êtes-vous satisfaite des compétences de vos salariés ?

EN: l'entreprise parfois évolue, on soutien le niveau de compétences à travers la formation, le développement et ces discussions avec le management des évolutions des personnes, et tout simplement, en étant très honnête et très ouverte avec les personnes en disant aujourd'hui « tu as eu des compétences qui ont permis à l'entreprise d'arriver là où elle est, parce que je demeure persuadée qu'une entreprise c'est comme un produit de marché c'est comme un cycle de vie. A un moment donné il va falloir des gens qui soient extrêmement entrepreneurs pour mettre en place les fondations, ensuite il va falloir ce qu'on appelle des *mainteners* pour permettre d'accélérer cette évolution, des gens qui vont être très bons sur le *processing provement*, mais qui n'auraient pas été capables de faire l'entrepreneuriat et je crois qu'il faut être très clair avec les gens et leur dire ces compétences elles sont là, elles sont là ou là.

BS: Arrivez-vous à faire tout ça ?

EN: d'une façon précise avec beaucoup de *process*, pas toujours. Mais j'en discute d'une manière très ouverte avec l'ensemble des collaborateurs. J'essaye en fait de les influencer à travers les réunions que j'ai et sur la vision des choses, parce que j'estime, qu'aujourd'hui on évolue, on ne peut plus demander aux gens de faire toute une carrière au sein d'une entreprise, je crois qu'il faut être honnête en disant tes compétences, ton domaine de compétences sont dans ce cercle, cette sphère. Donc les aider à comprendre leurs cercles de compétences va aussi les aider à tirer parti de ceux où ils sont.

BS: pour ceci, vous utilisez quels outils de gestion ?

EN: 360 *Feedback*, produit de performance, réunion ouverte

BS: et pour l'évaluation des acteurs projet ?

EN: elle se fait par des revues de projet, les comités de revue de projet. Il y a beaucoup de comité de revue où on discute ouvertement à travers différentes fonctions. L'évaluation se fait une fois par an, à la fin de chaque année, une formelle, et j'encourage à ce qu'il y ait une trimestrielle et au mois.

BS : la durée d'ancienneté ?

EN: 8-9 ans, on a très très peu de rotation. Maintenant ça a correspondu aussi à une époque à quelque chose qu'on a mis ici en place sur les six dernières années. Il ne faut pas oublier que ça c'est possible à partir du moment où le leader pour lequel vous travaillez es tout à fait en ligne avec votre manière et votre philosophie. Vus changez de leader, l'ensemble de l'alchimie tombe. Ça c'est une réalité. Si je suis en contre à faux avec le manager je m'en vais. Je ne peux pas représenter une entreprise de ce point de vue là si je suis en porte à faux avec l'équipe du management qui ne reconnaît pas les mêmes valeurs. Ça c'est impossible de travailler. Et ce qui m'amènera effectivement à quitter ou tout simplement amener sur la table une discussion. Je ne peux pas fonctionner comme ça, les *process* c'est important, mais il y a aussi toute la partie intuition. Ma valeur ajoutée c'est qu'il faut être très proche du business et bien comprendre le business. De toutes les façons j'ai une formation de MBA, j'ai choisi les RH non pas parce que je n'avais rien d'autre mais parce que je crois en l'élément humain et ça depuis très longtemps, j'aurai pu partir en finance, en marketing ; j'ai découvert l'importance de l'humain à travers mon programme, et pendant le programme j'ai changé tous mes major. Justement pour pouvoir m'adapter à ce que j'avais découvert. Je suis une femme d'engagement et je vais jusqu'au bout de mes engagements. Et je me bats la dessus il y a des choses sur lesquelles je préfère me compromettre, et d'autres il y a des compromis que je ne peux pas faire. Et notamment le compromis que je ne serai jamais prête à faire. A essayer de les convaincre de ma vision c'est soit ils sont convaincus et on travaille main dans la main e c'est une magnifique aventure ; et c'est ce que j'ai vécu ces six dernières années. Et soit on travaille plus main dans la main et il faut savoir le reconnaître, la société a évolué, le leadership a changé, la philo de la culture d'entreprise est différente. Est-ce moi je m'inscris dans cette culture ou plus? Si je m'inscris plus dans cette culture je m'en vais.

BS : la reconnaissance comme se passe-t-elle ?

EN: les employés sont noyés par l'ensemble des activités, et je trouve justement que cette prise de recul ou de prise de décision, ce que j'appelle du courage managérial. On peut que faire 3 projets et arrêtons de vouloir faire 25 ; mais mettons-nous d'accord sur 3, et là soyons intransigeants sur le respect du *deadline.* Aujourd'hui la structure est entrain de partir un peu dans tous les sens ; genre on veut tout faire, tout ou rien. Un jour, on va à droite, un jour, on va à gauche. Et ça je sens que ça crée un certain flottement au niveau de la structure et je le sens vraiment. Je vois nos collaborateurs un petit peu perdus, parce qu'ils n'ont pas connus cette phase là du tout. Ils ont l'habitude qu'on leur donne une décision très claire, et on n'embauche

pas pendant 3 ans. On va peut-être bouger du chemin pour y arriver, parce qu'on est obligé c'est ça un peu le pilotage. Mais le point où on essaye d'aller n'a pas changé, il a toujours les mêmes coordonnés, la route elle va évoluer. C'est normal, c'est pour ça qu'on paye les managers à faire ce qu'ils font, pour gérer tous les imprévus, et les actions correctives. Maintenant jusqu'à présent on a toujours encouragé les succès, non pas les succès individuels, quand quelqu'un effectivement apportait on reconnaît la personne ; mais on essaye d'encourager à travers des programmes qu'on appelle *the gemain-reward*, the *founders-reward,* un certain nombre de programmes de reconnaissance où on va célébrer les employés, on va prendre du temps à travers le business ou on va organiser un *lunch* ou un cocktail dînatoire ; ou je ne sais ou on va vraiment prendre le temps de remercier les personnes et de rappeler ce qu'ils ont fait, ce qu'ils ont apporté en terme de projet. Ça aussi ça permet de solidifier la culture d'entreprise.

BS :pouvez-vous discuter de ces problèmes que vous venez d'évoquer avec la hiérarchie ?

EN: on a une vraie crise de leadership qui vient d'en haut. Notre CEO actuel lorsqu'il nous a rejoint, vient de *Procter and Gamble* ; il a mis des choses sur la base de sa compréhension d'un autre business, qui n'est pas forcément transférable à notre situation. Il y a une erreur d'appréciation de la situation du business de Cardinal. Je dirai que Cardinal est une société qui n'a pas beaucoup de fondations. Celles-ci sont construites sur du sable mouvant. Et en fait il a construit des choses sur des fondations qui remuent un petit peu. On a construit une belle maison, mais malheureusement, les fondations ne sont pas assez solides. Et donc, on est menacé de se casser la figure. C'était une erreur de jugement, c'est dommage. Il n'y a pas que lui, il y a également son équipe. Mais en tant que leader, le premier travail qu'il faut faire, c'est de s'assurer que les fondations sont solides.

BS: et vous qu'est ce vous avez essayé de faire par rapport à ça ?

EN: on a essayé de faire beaucoup de choses, on est le numéro 1 dans la distribution, on fait *Drug distribution* ; et aujourd'hui les marchés financiers nous punissent parce que justement ils ne comprennent pas qu'est ce qu'on fait. Et dernièrement les décisions qui ont été prises étaient justement en vue de pouvoir bien clairement dire ce qu'est le Groupe Cardinal. Mais aujourd'hui je crois une grosse partie du flottement du leadership est dans ce qu'on ressent dans la perte de clarté sur ce que les gens doivent faire, c'est dû à un problème de projet d'entreprise. Aujourd'hui même à un très haut niveau on ne sait pas exactement qu'est ce qu'on choisi

d'être, qu'est ce qu'on est sur le marché, quelle est notre compréhension. Alors ça va être une grande vision, mais en fait cette grande vision elle englobe tellement de choses, que c'est trop ambitieux pour être réalisable. Et je pense que c'est le problème d'aujourd'hui. On a fait un très beau travail de *grounding*, de préparation de marque, de façon rendre l'entreprise beaucoup moins financière, mais beaucoup plus attractive pour les acteurs extérieurs. Par contre à côté de travail d'image, on a pas suffisamment travaillé sur le fond. Peut-être qu'avant de faire un travail d'image, il fallait s'assurer que les fondations étaient déjà bien là. Ça c'est mon analyse. Le problème majeur que l'on vit actuellement et qui fait que tout ce qu'on pu mettre en place en termes de leadership est entrain de flotter et de payer. Parce que si vous travaillez avec des gens avec qui vous n'êtes pas en phase sur la manière de voir, un moment donné vous n'allez plus pouvoir construire avec eux. Les fondations RH ont différents piliers dans une maison. Nous avons un pilier RH, pilier finance, pilier manufacturing, pilier opérations, un pilier marketing ; et si ensuite ces piliers qui deviennent bien solides qui deviennent bien montés pour toute l'expertise, là ça permet ensuite de construire un sol. Et le sol c'est chaque pilier qui va construire un sol, et ça pour moi c'est l'équipe de management, d'où l'intérêt d'avoir toutes les fonctions qui vont être dans le *board.*

Nous nous avons réalisé une partie au niveau international, sur la partie du business dont on s'est occupé ; aujourd'hui, il y a eu du changement et ça n'a pas été fini.

Il résulte de tout ça le manque de projet d'entreprise. On a eu la chance d'être leader, aujourd'hui on est menacé, parce qu'on n'a pas le courage de prise de position.

Nos leaders ne sont pas très courageux. On est parti dans une nouvelle culture d'entreprise qui n'encourage pas la prise de risque. Et ceci peut être dévastateur. Soyons sérieux, lorsqu'on rentre dans le business il y a une part aléatoire. Là-dessus je suis extrêmement intransigeante, relativement raide parce que j'estime qu'on a une contribution sur la valeur d'un pays, la richesse d'une nation, elle se fait essentiellement à travers son tissu industriel. On ne peut pas être des fonctionnaires du business (..). Il faut être sûr de ses convictions et pouvoir aller jusqu'au bout de ses convictions. En plus de la qualité de prise de position et de prise de décision. Il n'y a pas de bonnes et mauvaises décisions. On passe souvent à travers des décisions simples. Les prises de décision business sont des décisions très simples. On a besoin de la confiance et les gens ont besoin de comprendre. J'ai vu des gens avec des comportements extraordinaires ces dernières années, et actuellement ces personnes là sont complètement désengagés. Et le désengagement, il vient d'une crise de vision. Et là je suis très réaliste,

l'entreprise qui a été est sur le point de changer. C'est peut-être ça fait partie de son évolution.

A mon arrivée chez Cardinal, on perdait de l'argent. Maintenant on a redressé la barre, on gagne de l'argent, on est rentable, on est rentré dans les fourchettes qu'attendait la corporation, on fait un retour sur investissement qui est passé à peu près de 15%, on est passé de -2% à 15%, c'est comme même pas mal, on a redressé la barre. Mais aujourd'hui, on est en crise, parce que les marchés ont évolué, que pendant ce temps là on était très organisé en interne que de remettre à flot la rentabilité de l'entreprise parce qu'on a pris d'autres critères de décision et de mesure de business. Et aujourd'hui on est dans une phase de redéfinition. Et je pense qu'il va falloir un certain type de leadership et j'en reviens sur ce point, il est important d'avoir des gens, il n'y a pas de bonnes ou mauvaises décisions, il y a des prises de position. Il faut aller jusqu'au bout et assumer. Et c'est pour ça qu'on nous paye, c'est pour ça qu'on sait que nos jobs on peut les perdre.

C'est ça l'éthique pour moi à très haut au niveau, l'éthique et l'équité : 2 concepts qui doivent draguer nos décisions. C'est ajouter de la contribution, on est là à travers les entreprises et les décisions qu'on prend tous les jours pour enrichir une nation, un pays, peu importe ; le tissu industriel d'un pays, c'est ce qui permet d'attirer aussi les talents les gens qui vont se poser les bonnes questions, et se faisant la main pour faire évoluer cette société. Elle est là la contribution du tissu industriel sur une nation, sur une politique…en tout cas c'est comme ça que nous les acteurs du business on peut avoir une implication. Et cette responsabilité elle n'est pas négligeable. Et je pense qu'il ne faut pas prendre les choses à la légère. Et tout le monde est bataillé pour prendre des décisions, pour y aller ; parce qu'il y a des moments où les gens ne vont vous suivre. Mais, les gens vous suivront si vous y croyiez. Parce qu'il faut le faire aussi avec passion. Je suis une idéaliste.

Les gens ont besoin de ça pour se rattacher.

On peut faire bouger des montagnes si on est ambitieux, il ne faut pas avoir peur d'y aller. On est les premiers à y aller, et les autres vous suivent.

ANNEXE 10: Retranscription de l'entretien réalisé avec un Responsable de Développement des Ressources Humaines

Taille de l'entreprise : 300 salariés

Durée : 1h30

BS: quelle est l'activité de SAS ?

SC: SAS, on est un éditeur de logiciel américain non coté en bourse, qui existe depuis 1976 qui était créé par Junger Nike, qui est toujours à la tête de l'entreprise. On est du monde universitaire d'ailleurs puisque c'est à l'issu d'études qu'il faisait sur le monde de l'agriculture aux USA que Junger Nike s'est aperçu qu'il lui fallait des outils qui permettent de gérer de multiples bases de données, et c'est à partir de ce moment là qu'il a créé un outil qui est devenu la plate-forme SAS technologique ensuite. Il a créé son entreprise puisque souvent le monde de l'entreprise et de l'université sont parfois deux mondes qui sont un peu différent. C'est pourquoi l'université de Caroline avait demandé à l'époque de prendre son indépendance. A ce moment, il a créé sa structure. Aujourd'hui on correspond à 11 000 collaborateurs dans le monde, 300 en France, qui sont représentés sur plus de 40 pays et nos clients dans plus de 90% des cas sont des clients du monde de Fortunes, qui font partie du classement des entreprises les plus riches au monde.

Editeur de logiciel décisionnel le décisionnel on édite un logiciel qui permet de se greffer sur des bases de clients existantes, d'extraire les informations qui sont dans ces différentes bases de données, de les corréler, de faire des simulations et permettent de fournir des indicateurs à forte valeur ajoutée auprès des directions fonctionnelles de l'entreprise. Type de DRH, direction financière, direction commerciale, direction du plan de la stratégie. C'est ni plus ni moins un outil technologique qui permet d'aller analyser dans les entreprises d'être greffé sur des bases et puis de sortir des éléments de valeur.

On a un *business model* qui est intéressant et qui est particulier, c'est à dire, qu'on ne vend pas contrairement à beaucoup des éditeurs comme Microsoft, une boite avec u logiciel, puis le l'utilisateur rentre chez lui et l'installe. Nous on vend de l'allocation de licence. C'est-à-dire en

fait les clients payent pour un droit d'utilisateur et pendant une période considérée qui est une année, hormis le secteur public on est sur des contrats de 2-3 ans. Donc, l'idée c'est qu'en fait nos clients puissent renouveler leurs contrats, veuillent renouveler leurs contrats.

Sur la France, on est une filiale plutôt commerciale, c'est-à-dire que la R&D est basée aux USA, tout est développé aux USA. Les filiales dans les pays sont plus des filiales à vocation de vente. La filiale en France existe depuis 1983, elle était créée entre autre avec Daniel Delorge qui est toujours notre DG. On a plusieurs signes de pérennité, le fait que nous ne nous sommes pas cotés en bourse, et qui nous permet de mieux tenir le cap, en période de rapprochement et de concentration sur le marché comme c'est le cas actuellement. Nos dirigeants sont toujours les mêmes, ça c'est aussi un facteur de pérennité. On distribue 24% de notre chiffre d'affaire au niveau mondial dans la R&D. ça aussi c'est une force et il y a peu d'entreprise qui le font.

Sur le périmètre français le siège est à Grégy-sur-Yerres, on a des bureaux en province qui étaient l'ancien magasin commercial de SAS France et tout a été centralisé sur Paris. Ça reste des bureaux où il y a des gens qui travaillent à distance sur des problématiques communes à tout le monde. Aujourd'hui la structure de l'entreprise a 300 collaborateurs ; elle est la suivante, on a tout ce qui est fonction transverse et support comme dans toute entreprise traditionnelle avec la direction de marketing direction financière, direction des ressources humaines, direction informatique. Et au-delà de ça, on a ce qu'on appelle la direction des opérations commerciales et des services qui compte à peu près 180 salariés en France. Là il y a un *split* entre la direction commerciale d'un côté et la direction des services dans l'autre.

BS: comment est-il structuré le département des RH ?

SC: on avait jusqu'en mai dernier une DRH et 4 membres de RH. Parce que depuis le mois de mai dernier la DRH est partie. Tout au début en 1983, il n'y avait pas de DRH. Il y avait un responsable du personnel. Le bureau en 1983 a dû ouvrir avec 5 personnes, on est rapidement passé à 10, et puis c'était exponentiel.

Aujourd'hui le département DRH c'est 4 personnes, donc on a :

- une assistante de département, Nora, qui nous assiste chacun d'entre nous dans nos différentes missions ;

- une responsable du personnel, qui elle a 20 ans d'ancienneté et donc qui était là

quasiment au début, ce qui est intéressant et elle est responsable de tout ce qui paie, liens avec les mutuelles, ASIRH, administration des pages jaunes… ;

- un juriste, qui lui est en charge de tout ce qui est droit individuel, relations individuelles et collectives, veille juridique et également tout ce qui est prud'homme, établissement de contrats ;

- et donc moi-même qui suis en charge du développement qui est composé du recrutement, formation, les relations écoles, la communication RH.

Le département RH on en fait tous partie tous les 4. Aujourd'hui le DRH c'est le DAF ; mais concrètement les qui remplacent le département c'est le juriste et moi-même. Le DAF a une formation DAF, donc il n'a pas une formation RH, et vous allez me dire que ça n'empêche pas qu'il fasse office de RH.

BS : c'est vers lui que remontent les principales décisions ?

SC: ça dépend sur quel type de domaine. Si c'est sur la formation c'est moi. Si c'est le recrutement c'est partagé avec lui.

La fonction RH est presque partagée en trois. Au niveau du comité de direction le DRH est présent au niveau du Codir, le Codir est présent et en fait c'est le DAF qui y est. Donc, au niveau du comité de direction, on a le DG, on la Directrice MK-COM, on a le DAF, on a le Directeur des Opérations Commerciales et de Services et on a le DRH.

Le DAF lui du coup il représente à la fois la finance et également les RH au Codir. Néanmoins, quand il y a un point spécifique qui est abordé, par ex, en décembre on a abordé le 360° c'est moi qui suis intervenu en Codir. Le DAF a la légitimité du DRH, mais non la connaissance pour aborder ce thème là. Puis ça correspond à une note de synthèse que j'ai faite sur le 360.

BS: Le DAF a plus un rôle lié à l'allocation budgétaire ?

SC : quoique, je gère aussi mon budget formation. Donc le plus simple pour prendre une décision, c'est lui.

BS: quels sont vos rôles en communication et information ?

SC: aujourd'hui, l'objectif, moi je positionne la fonction RH comme un *Business Partner* au niveau des opérations, c'est-à-dire, qu'on sait déjà qu'on est perçu comme un centre de coût. On sait que les opérationnels peuvent fonctionner moins bien et pas de façon efficace, efficiente sans certaines RH. On a vu que ça pouvait marcher. Nous ce qu'on veut c'est de montrer qu'on est capable qu'on est capable d'apporter une valeur, de faire gagner du temps, gagner en qualité, sur plein de choses, sur le recrutement, sur la qualité des candidats qu'on va rencontrer, c'est sur un temps de recrutement qui va être raccourci, et essayer de mettre un retour sur un investissement en place, en plus c'est pour percevoir qu'on a un impact sur le business.

BS : comment s'effectuent la communication et l'information avec vos collègues ?

SC : on a beaucoup de communication par mail. Les gens communiquent beaucoup par mail. On a une problématique, c'est qu'il y a des gens qui sont en province parce qu'il y a quelques bureaux. Et ça reste des bureaux. Mais du coup le plus simple, c'est soit de les appeler, soit de leur envoyer un mail. On a donc une communication aussi beaucoup par téléphone. Ça c'est la première difficulté.

La deuxième, c'est qu'on n'est pas nombreux dans les 300. Déjà vous enlevez quelques personnes qui sont en province. Ensuite le siège est à Grégy-Sur-Yerres, (voir photos), c'est un domaine au fait. C'est un parc dans lequel il y a un château, un véritable château, dans lequel la DRH, et d'ailleurs la DAF également et le Support Client, et puis il y a une grande maison et puis ce qu'on appelle Une Maison Neuve qui sont reliés tous les deux par une passerelle aérienne. Donc si vous considérez qu'on aune filiale de vente, donc, nos avant-vendeurs, nos vendeurs, nos business développeurs, et nos consultants implémentation, sont chez les clients, pour vendre pour les premiers, et pour implémenter les solutions qu'on a vendues pour les seconds. Si vous considérez qu'on est réparti sur quelques sites en provinces et après un parc assez important, et ou à Grégy si on regarde les tickets de cantine à midi, on s'aperçoit du nombre de personnes qui sont effectivement présent et qui déjeunent là, et on tourne autour de 100-110 personnes, c'est peu, 110 personnes sur 3 sites. Donc, on s'aperçoit que des gens ne croisent pas tous les jours une grosse partie de l'entreprise. Donc la communication, il faut la provoquer. Il y'a les ERP qui permettent aussi de rencontrer les représentants du personnel. Sinon ça va être par mail. Quand moi je veux adresser une communication à une franche de la population type les managers donc on a des listes de diffusion type supra-managers. Ou je

diffuse tout et je lâche tous les collaborateurs.

On fonctionne beaucoup par mail, parce qu'on sait que l'ont, on sait que certains gens ont le Black Berry, traitent dans l'immédiat, y compris l'étranger. Ils ne vont pas forcément répondre à cette information, en tout cas ils vont l'avoir. Et on a un éditeur, on est plutôt dans la technologie, les gens sont plutôt dotés d'outils qui vont leur permettre de travailler à distance.

Ici, par ex, on est à Vincennes, et Vincennes c'est notre centre de formation. *A priori*, on n'a que les formateurs qui forment nos clients et puis nos partenaires ici. Bien non, parce que j'ai eu tout à l'heure un consultant ; le bureau derrière, c'est une consultante avant-vente spécialisée sur le domaine du risque, et donc ce sont des gens qui facilement devraient être à Grégy. Mais qui sont là, qui travaillent là, et donc ce sont des gens qu'on ne voit pas et donc, au moins ils ont un tissu là pour faire rentrer des gens, et puis si je veux toucher ces gens, la seule méthode c'est le mail. Ou alors, je parle d'une masse, si je veux parler à une personne en particulier je l'appelle en direct. Mais sinon je ne peux pas me permettre d'appeler 50 personnes pour passer une info.

BS: par rapport à vos rôles dans la fonction RH, quels sont vos principaux rôles ?

SC: il y a :

- le recrutement : ça va avec de la définition des besoins avec les opérationnels au choix des cabinets de négociation avec eux sur les conditions tarifaires, rencontre des candidats ;

- la formation ;

- les relations avec les écoles : on a quelques partenariats, et on a un partenariat qui s'appelle académique et on vend la licence SAS à des étudiants en statistiques. Avant qu'ils demeurent des utilisateurs SAS donc, on a déjà un département qui existe depuis plusieurs années et quand il n'y avait rien au niveau des écoles au niveau des RH, moi je vois les partenariats qui existent, et on y va pour des recrutements, prendre forcément des stagiaires qui sont en lien avec l'académique ;

- et enfin la communication RH.

BS: Que faites-vous au quotidien ?

SC: il n'y a pas forcément 2 journées qui se ressemblent. C'est-à-dire, typiquement aujourd'hui le calendrier et le déplacement sont en fonction des rendez-vous. Aujourd'hui, je suis là pour vous rencontrer ce matin, je suis arrivé un peu plutôt parce que j'habite un peu plus proche donc, ça me permet de traiter quelques mails, il y a pas mal de traitement de mails. Coups de téléphones en interne et en externe, sur le recrutement, sur la formation. Ensuite, je vais retourner à Grégy, j'ai un rendez-vous avec une candidate là-bas. Mais ça fait une bonne semaine que je n'ai pas rencontré de candidats pour le recrutement. Pour vous dire, il y a des fois où je suis en recherche-recrutement pour des candidats, où je recherche 4 candidats par jour. Des fois, beaucoup moins. Je ne suis pas formateur, je n'amine de session de formation, mais lancer une session de formation. Expliquer quels sont les principes.

BS: ceci fait-il partie des opérations routinières ?

S.C: oui ça c'est assez routinier.

BS: sur le processus de prise de décision, comment prenez-vous vos décisions par rapport à la hiérarchie et notamment le DAF ?

SC: il y a deux choses. C'est intéressant ça. Ça dépend.

Sur la formation, par ex, j'ai mon budget et je suis autonome. Clairement si quelqu'un me demande un DIF. Vous êtes au courant sur le processus du DIF, un collaborateur me fait la demande de formation, je suis complètement autonome. Certes, c'est moi qui seul, d'abord décide ou non de prendre en charge une formation qui est du DIF sans à se référer à personne ; et c'est moi qui décide du montant associé à cette formation. Si on vient me demander un DIF à 200€, on peut me demander un DIF à 2000€ et c'est moi qui vais me décider. C'est une décision sur : est-ce qu'on prend une formation en charge ou pas, et c'est sur son coût. Donc, j'ai cette autonomie là.

Le DAF, j'allais dire sur les décisions, ça rentre en jeu beaucoup plus suite à des décisions qui devaient être prises notamment suite à des discussions interne et des validations au niveau de l'accord. Par ex, on a des postes à pourvoir, et moi recruter je sais faire. Je sais prendre la décision de travailler avec quel cabinet ou tel autre. Néanmoins, là on a l'accord par ex, qui nous a dit, sur certains recrutements on attend. Et donc, il y a eu un échange entre mon DAF et la *corporate*, sur les postes qui étaient prioritaires. Et là, lui me dit, on va recruter ces postes maintenant, et celui-ci on va le recruter en 2ième semestre. Et là clairement c'est lui qui prend la

décision, c'est normal. Ma limite est sur la capacité à embaucher maintenant ou demain et elle est sur le niveau de rémunération. Ça le niveau de rémunération typiquement c'est lui qui le valide en final. Moi je peux dire avant un candidat je ne peux aller plus loin parce que ça coûte trop cher. Un candidat qui coûte *a priori* trop cher moi j'en ai vu, lui était contre, et après c'est la négociation en interne, c'est-à-dire, je lui ai expliqué pourquoi il faut prendre ce candidat. Et finalement il va le prendre comme même. Mais c'est comme même mieux au final comme c'est une décision financière.

BS: la formation constitue-t-elle un enjeu majeur et stratégique pour l'entreprise ?

SC: je ne suis pas convaincu que ce soit vu de la même façon par les opérationnelles. Je vais être honnête, c'est pour cela que j'étais un peu gêné tout à l'heure au début pour vous donner le rôle du DAF au sein de la GRH.

BS: comment intégrez-vous la démarche stratégique de SAS dans votre activité ?

SC: au fait quand vous prenez une décision, vous ne dites pas forcément, ça ça va être stratégique. Vous ne dites pas, ça c'est une micro tâche. Vous dites rarement, cette décision là c'est quelque chose de stratégique. Des fois vous le faites, mais il y a d'autres fois, où c'est un ensemble d'actions qui vont être déterminante. Par ex, quelque chose qui est tout simple, c'est vraiment très simple. Pour recruter quelqu'un si je mets une semaine, si je mets 3 mois, si je mets 6 mois, l'impact sur le business va être différent. C'est simple. Pour recruter un commercial, si je mets 2 mois, pendant 2 mois, le temps que je mets pour le rechercher, pour le recruter, pour trouver le bon candidat, pour lui faire la proposition ainsi de suite, lui-même qui nous fasse son préavis et qui nous intègre. Pendant ce temps là, le commercial n'est pas à bord, et donc il ne fait pas de chiffre.

Donc, si je mets 6 mois pour recruter quelqu'un, alors là mon impact sur le business est réel et certain. C'est-à-dire que concrètement on va se dire que ce n'est pas possible, on va mettre 6 mois pour recruter quelqu'un, parce que pendant ce temps, j'ai un ex très concret. Ce matin, j'avais un appel avec la responsable de la BU commerciale, et elle cherche, un commercial en chargé du coût de transport. Et on cherche depuis longtemps ce commercial. Et là elle me dit ce matin avec la fusion Air France – KLM, avec les comptes SNCF, les comptes RATP, il nous faut vraiment quelqu'un. Et là ça commence à être urgent. Pourquoi, parce que plus je prends du temps là-dessus, plus l'impact sur le business sera important, il y aura des risques sur des

appels sur le marché et on va les rater. On ne va savoir y répondre. Donc on va être exclu dès le début. Et je parle de contrats qui peuvent être chiffrés en millions d'euros. Donc, ce que je veux dire, on est entrain aussi de travailler en interne sur des indicateurs clés qui nous permettent de voir quel est l'impact des RH sur le business. Et on s'aperçoit qu'il y a différents niveaux. Et notamment le temps de recrutement ça a un impact. Mais il y a plusieurs choses. Il y a la formation. Si on ne forme pas les gens sur le risque, il y a des réglementations européennes qui sont en place, comme les réglementations de Bâles II. Si on ne forme pas nos consultants avant-ventes. Un consultant avant-vente, est quelqu'un qui va montre une maquette sous un environnement virtuel pour montre au client que ça fonctionne. Il va accompagner le commercial. Si il n'est pas au fait des réglementations européennes sur du Bâles II par ex, le client en face de lui est auto-financier. Lui il n'y a que ça qui l'intéresse. On peut rater une vente. Pour dire que la formation est quelque chose qui doit s'intercaler au bon moment au bon endroit sur la bonne personne.

Fin de l'année dernière, j'ai le directeur de développement qui m'a appelé, qui m'a dit, il faut absolument que cette personne suive cette formation, il n'y en a plus en Europe, maintenant il faudrait qu'elle aille pour cette étape pour une semaine. Mais c'était sur le risque également, si elle n'y va pas on n'a personne qui est capable de couvrir ce champ. Et donc, c'est-à-dire qu'on a un danger sur le marché parce que d'autres sociétés ont des gens capables de couvrir leur besoin. Et j'allais dire au quotidien, je ne peux pas dire le matin en me levant, tiens je vais prendre une décision stratégique et envoyer cette personne pour qu'elle se retape. Par contre c'est au coup par coup, c'est au moment où un opérationnel va m'appeler pour me dire tiens il va falloir faire ceci, ou alors tiens il y'a ça qu'est ce que tu en penses ou quoi, il faut être capable de prendre la décision. Là oui sur le coup je suis autonome, je ne vais me référer à mon DAF. Sinon après 10 ans d'expérience, ce n'est plus intéressant, je suis chargé de recrutement.

Et surtout encore une fois, ce n'est pas un DRH, c'est à la base c'est un DAF et donc il n'a pas forcément le *background*, la finalité RH, et en interne comme en externe d'ailleurs, c'est-à-dire que le DAF a les données financières de l'entreprise et le DRH a le développement humain. Et faire les deux en même temps, c'est un peu en juxtaposition, et ça en interne comme en externe.

BS: quelles sont les attentes de la direction de Mr Cotin ?

SC: ça correspond en fait à mes objectifs qui sont fixés en début d'année de mes objectifs individuels. Que le plan de formation soit déroulé correctement c'est-à-dire qu'on forme bien

les bonnes personnes au bon endroit et ce dans le respect d'un budget. Que les personnes soient à bord et que le recrutement se fasse correctement dans les délais impartis. Ça ce qui m'est demandé. Après il y a les plus. C'est-à-dire ce qui ne m'est pas demandé et quand je l'avance ça fait plaisir, c'est le fait qu'il y ait des économies, et notamment aujourd'hui parce que mon DRH est un DAF. Donc quand j'apporte sur 2008, j'ai fait entre le recrutement et la formation, là c'est quelque chose qui lui parle. Mais ce n'est pas systématiquement demandé. Mais le DAF ne travaille uniquement que sur des notions financières.

BS: comment s'effectue le politique de recrutement ici chez SAS ?

SC : ma vision déjà, c'est la Direction RH qui doit recruter, les managers participent effectivement mais à l'initiative c'est la DRH, et non les managers. Ça c'est ma vision.

Il y a plusieurs *sourcing*, c'est moi qui me charge de ces *sourcing*, qui recrute.

En fait, les managers on n'en recrute pas tous les jours. Là par ex, on en a un à recruter, mais sur priorité S2. La priorité quand je la gère je me dis, je le cherche dès maintenant pour qu'il soit à bord sur S2, notamment parce qu'il aura un préavis à passer. Les moyens de recherche sont des cabinets de recherche, des *job board,* j'ai l'APEC, j'ai notre propre site internet et les écoles. La semaine prochaine je suis à Grenoble l'objectif est de fournir des stages, mai pour moi un stage c'est un stage de pré-embauche. C'est-à-dire que un stagiaire, je suis aussi exigeant sur le recrutement d'un stagiaire que sur le recrutement d'un candidat, pourquoi. Parce qu'en fin de stage, un stage idéal c'est 6 mois, je ne dois pas me poser la question pour dire est-ce que finalement j'aimerai le prendre ou pas. Ça j'aimerai le prendre ou pas, c'est avant. Si j'aimerai le prendre, alors je provoque le stage. Après peut-être le stage va mal se passer, c'est lié notamment à sa mission, sa compétence ; mais si le stage s'est bien passé, je ne vais me poser la question si c'est quelqu'un que j'aimerai intégrer. Non. Sinon il ne serait même pas en stage.

Oui, on a tous ces biais là, tous ces *sourcing* là. En théorie, c'est moi qui détermine tous les biais. Pourquoi je dis en théorie parce que sur un cabinet de recrutement, on travaille avec deux cabinets qui nous ont été poussés par des managers. Étant donné que je connais ces cabinets, est-ce que je peux travailler avec eux on en revient un peu, c'est-à-dire qu'il y a un sur les 2 qui fonctionne très bien moi je n'ai pas problèmes, je les ai laissé faire parce que c'était à l'époque où on n'avait plus de DRH.

En gros une raison pour laquelle on s'est séparé de notre DRH ça faisait un an et demi qu'il y'a des postes ouvert et qu'elle ne les pourvoyait pas. Et donc du coup, ça sur le business était critique. Et on considère qu'on n'arrive pas à faire un chiffre derrière. On a remis à plat, on a abandonné tous les cabinets avec lesquels l'ancienne DRH travaillait, parce que notamment sur la notion d'éthique, notion d'éthique, parce que les cabinets étaient plus ou moins proches d'elle personnellement. Donc on s'est rendu compte parce que nos managers nous ont attiré notre attention là-dessus. Et donc on est parti avec de nouveaux cabinets.

Avant les recrutements étaient minimes et on ne nous laissait pas la visibilité là-dessus. Donc c'est dommage. Moi je ne peux pas la critiquer je pense qu'elle faisait comme même son travail, et je pense que sinon elle ne serait pas restée un an et demi là ; je ne peux pas critiquer le fait que des recrutements ne soient pas faits. Je pense que ça était comme même professionnelle, et si ça prenait du temps, parce qu'il y avait des raisons, peut-être qu'elle n'avait pas tous les moyens, le marché n'était pas prêt. Et puis encore une fois, recruter des gens qui vont travailler sur Grégy-sur-Yerres, tout le monde n'a pas un véhicule de fonction, c'est 50 km de Paris, ce n'est pas simple. Et ça c'est une vraie problématique de recrutement. Donc, aujourd'hui, on travaille avec des cabinets, certains meilleurs que d'autres. On a des modèles financiers différents, c'est-à-dire, j'ai travaillé avec un cabinet anglais qui ne se rémunère qu'au succès. J'ai travaillé avec des cabinets qui me demandent d'office une avance.

Vous me parliez de la priorité, j'ai recruté une responsable de BU et c'est la plus importante *business unit,* c'est le métier des commerciaux. J'avais recruté cette responsable de BU qui est la BU qui porte le CA le plus important de toutes les BU, et je l'ai recruté par Monster donc à coût zéro.

Mon principe, c'est que j'ai X recrutements à pourvoir, et je les mène de front. Je n'ai pas une priorité.

BS: est-ce que votre entreprise est-elle orientée en mode projet ?

SC: Non. On est ponctué par des réponses appels d'offres. Après on peut fonctionner par des équipes projets, mais ce n'est pas ce qui conditionne notre activité.

BS: le recrutement interne ?

SC: la mobilité donc. Il y a 2 choses, je suis responsable de mobilité au sens large. Lorsque je dits au sens large, c'est-à-dire, que ça comprend la cooptation, je rencontre les candidats qui me sont présentés par d'autres. Cécile S. devant laquelle on est passé tout à l'heure, elle est la responsable du centre de formation Vincennes. Je l'ai recrutée par cooptation par l'un de nos collaborateurs, elle est là depuis peu de temps. Et pour moi, c'est très important la cooptation, c'est aussi un facteur de communication RH en interne ; parce que si on est content de son entreprise on coopte quelqu'un. Ça c'est un indicateur de bonne santé de l'entreprise et puis il y a la mobilité. La mobilité c'est quelqu'un qui est ici qui veut bouger sur d'autres postes. Donc je reçois systématiquement les personnes qui font pacte de mobilité. Et en fonction ou pas je leur faits rencontrer ou pas si j'estime que c'est mort dans l'œuf le manager potentiel de la nouvelle équipe au sein de laquelle ils vont appartenir, et si c'est jouable on le fait. Juste une règle min d'ancienneté dans un poste pour pouvoir à même de bouger.

BS: quelle est la durée d'ancienneté moyenne ?

SC: c'est une très bonne question. Sur l'entreprise SAS on a à peu près 10 ans, c'est relativement homogène, et il y a une statistique aussi intéressante, c'est qu'on s'est rendu compte qu'il y avait plus de départ entre les personnes qui avaient entre 0-2 ans d'ancienneté, et au contraire entre ceux qui ont entre 2-3 ans et 8 ans d'ancienneté, c'est là où on a un taux de départ le plus faible. Donc c'est intéressant ça. Par ailleurs, le DAF est là depuis longtemps, le DG géographie il est là depuis 25 ans, la responsable du personnel est là depuis 20 ans, directrice marketing-communication idem, directeur développement pareil ça fait 22 ans qu'il est là.

BS: le taux de rotation ?

SC: il est en adéquation avec le marché.

BS: politique de formation, quels sont les objectifs ?

SC: les objectifs de formation, pour moi il y a ce que j'appelle les formations métiers, les formations linguistiques, les formations de développement personnel, formation technique mais que je mets avec les formations métiers. En plus de ça il ya le processus du DIF.

Alors dans chacune de ces formations, les formations métiers et techniques, c'est tout ce qui est formation commerciale pour les commerciaux par ex ça rentre là dans. Tout ce qui est en lien

avec la législation le côté marché public, Bâles II pour le risque ainsi de suite. Ça ce sont des formations que l'on fait parce que ça va permettre à nos collaborateurs de se mettre à un niveau du marché et donc de travailler normalement. Donc, j'allais dire ça c'est plus une adaptation au poste de travail en termes de définition, et en termes de conseil de formation. Comme on est une société américaine et il est obligatoire qu'on parle l'anglais aujourd'hui, mais on ne le fait que pour les personnes dont les besoins ont été identifiés. Comment ça se passe ? (moi, les besoins identifiés ici sont ceux qui doivent correspondre aux besoins de l'entreprise). C'est identifié pour les entretiens d'évaluation des performances avec les managers qui en parlent aux collaborateurs.

J'ai mis en place un questionnaire d'évaluation de formation qui nous permet de savoir si la formation dans l'ensemble est plutôt bien perçue oui ou non. Est-ce qu'il la recommanderait à quelqu'un d'autre. Et après j'ai, est-ce que ça correspond, est-ce qu'il a appris, est-ce qu'il a passé l'approche pédagogique, les études de cas, le fond, la forme, qu'est-ce qui lui manquait, qu'est ce qu'il aurait aimé voir et abordé sur ces types de formation. Et en gros, nous ensuite on traite ces formulaires et on est capable par formation. Par ex, le seuil nous a dit par les formations d'anglais, les gens ce n'est pas certain qu'ils soient vraiment satisfaits. Ok, je rentre chez on assistant, je dits Nora, est-ce que tu peux me sortir les réponses, les évaluations de formation sur l'anglais exclusivement et me faire une synthèse. Et là, on met la synthèse d'abord aux 2 questions, ''est-ce que cette formation correspondait à vos attentes, oui ou non ? Et est-ce que vous êtes plutôt globalement satisfait de la formation oui ou non''. Là on avait satisfait, et très satisfait au total supérieur à 80%. Là ce sont des éléments factuels, lorsque vous les ramenez devant des représentants du personnel, ça prouve que la formation est bien passée. Après sur les besoins spécifiques, on est capable de voir si le formateur ou les supports de cours ou les ex abordés étaient pertinents ou pas. Parce que si vous avez plutôt non, plutôt négatif, la durée de la formation, si les gens, il y a entre nous c'est un peu dangereux, c'est pour ça qu'on définit des échelles d'évaluation paire pour éviter que les gens se placent toujours au milieu, mais si on a les gens plutôt oui, ils sont plutôt satisfaits, c'est bien, mais sinon ça ne sert pas à grand-chose si ils sont satisfaits et j'ai une majorité insatisfaite, c'est-à-dire, qu'il y a un problème sur cette formation. Et ça veut dire que demain je ne travaille plus avec ce partenaire, ou ça veut dire que je modifie le contenu, et puis il y a plusieurs actions qu'on peut prendre par rapport à ça.

BS : formation liée au développement personnel ?

SC: le développement personnel c'est communiquer pour mieux convaincre, plus de paroles en public. Là dans j'intègre les besoins de compétences. Je peux intégrer des gestions de conflits, des pratiques de la négociation raisonnée. Et là c'est un ensemble de formations qu'on fait relativement régulièrement chaque année et les managers le savent et peuvent déjà le proposer en entretien annuel. Par ex, tiens on peut te reprocher et je viens de te reprocher pendant l'entretien annuel de ne pas être assez assertif chez le client, ne pas manquer d'assiduité, d'être peu loquace, d'être relativement peu communicant, ça un côté plutôt technique. Il faut que tu puisses te lancer et parler à ton auditoire. Donc, il faut travailler là-dessus. Qu'est ce que tu penses de faire la formation, communiquer pour mieux convaincre. Et là il y a un échange. En principe le collaborateur est plutôt favorable, ça veut dire que ça répond à la faille qu'on a pu identifier auparavant. Puis identifier, c'est remonter. Concrètement les besoins de formation nous remontent. Là il vient d'avoir la période d'évaluation du début d'année, elles sont entrain de remonter auprès de notre assistante, qui compile tous les besoins, et on regarde les formations qu'on peut monter en intra parce qu'on a suffisamment de mots pour les faire en intra, et celle qu'on fera en interne, parce qu'on a que un ou deux besoins ponctuels.

Chaque manager nous fait parvenir les besoins pour son équipe directement à la direction des ressources humaines, et nous on les garde au niveau de la DRH. Mais typiquement le DAF ne comprend pas ça, il ne voit pas. Ça reste vraiment entre l'assistante et moi, et après c'est moi qui vais dire à l'assistante, ok on va monter cette formation. Et là typiquement, j'ai décidé il y'a presque un mois de monter 3 sessions de prise de parole en public et de communiquer devant tout le monde, et 3 sessions de pratique de la négociation raisonnée, sans savoir si je vais avoir beaucoup de monde derrière.

BS : comment se fait la coordination ?

SC: nous on va leur dire, il nous faut impérativement vos besoins en formation, parce que si on ne les a pas, on va les avoir un moment ou l'autre mais, plus on va prendre du temps, plus on va glisser dans l'année, et nous on fonctionne sur une année annuelle, année civile. Et notre objectif c'est de faire le maximum de formation sur le premier semestre. Pourquoi ? Parce qu'on a un business modèle que je vous ai expliqué tout à l'heure qui est du renouvellement de licence, c'est-à-dire, que nos clients ils achètent nos licences pour une période donnée, donc c'est l'année et au fait ils renouvellent souvent en fin d'année. Et donc tous nos commerciaux

sont au feu en fin d'année. Et donc, je ne peux choper plus personne. Certes les consultants sont en mission, les avant-ventes et les commerciaux sont chez le client pour essayer de renouveler les contrats. Donc, il faut impérativement que mes missions je les ai fini. Donc, mon autonomie elle est sur, je monte des sessions, et je dis aux opérationnels, remontes-toi tes besoins de formation pour information, communiquer et les mettre au courant que les sessions sont de telle dates à telle date. Si jamais tu n'inscris pas quelqu'un à ces dates là, moi je ne réponds plus à rien. Et j'ai un ex concret sur l'autonomie là-dessus, il y a un collaborateur qu'il faut former sur la pratique de la négociation raisonnée. Il est venu me voir ce début de semaine, en me disant écoutes il y a un rendez-vous client je ne pourrais faire la formation la semaine prochaine. Et je lui ai dit, il y a une deuxième session qui est déjà pleine. Donc si tu ne la faits pas là, tu la feras en 2010. Je vais vous dire que psychologiquement, quand vous dites à quelqu'un cette formation, tu en as vraiment besoin, et je dis à lui, parles à ton manager, je lui demande qu'il m'appelle. Et vous dites quoi à ce manager, vous lui dites que si, il en a besoin, et s'il ne le fait maintenant, il le fera dans un an, un an et demi. Pour vous dire, là d'un coup, il y trouve du temps finalement, la formation il faut se battre, les gens considèrent encore trop souvent du temps perdu, et qui n'a pas forcément de valeur ajoutée. Ça c'est un peu l'inconvénient, et sur ce quoi il faut se battre en interne.

BS : les compétences ? Est-ce que c'est un élément qui est important dans votre démarche ?

SC : sur le niveau de compétence :

(1) être capable de travailler au quotidien, s'adapter à leur poste de travail,

(2) développer leurs compétences.

C'est un élément qui est important. On essaye de faire autre chose aussi, mais c'est aussi lié avec un autre thème dont vous parliez tout à l'heure, l'*incentive,* la reconnaissance ou autre. Il y'a certaines formations que l'on monte pour monter en compétences nos collaborateurs, mais aussi par reconnaissance pour eux. C'est-à-dire, que les certifications, tout ce qui est certification, la certification c'est pour dire qu'à un instant donné, ce collaborateur vaut ça sur le marché. Alors c'est connu sur le marché, avec l'anglais le TOEFEL. Nous SAS est un éditeur, on a un éditeur qui est connu dans le monde entier. Et au fait, il existe une certification SAS. Et quand un consultant intervient chez un client avec cette certification SAS, demain il peut intervenir à l'étranger, demain il peut intervenir chez un autre client. C'est quelque chose

qui est reconnue. Donc, on fait passer cette certification en disant on va monter des compétences, parce qu'il faut que tu prépares cette certification, et puis surtout ceci l'art de pré-récompenser. Alors quand c'est du SAS, c'est un peu langue de bois parce que contrairement on va vous dire, bon demain, je vais chez IBM et ça ne sert plus rien. N'empêche il y a des certifications qu'on appelle utiles et des certifications PMI, *Project Management Institute*, donc un organisme indépendant, et là on dit à la personne, on va te monter en compétence, c'est-à-dire que pour nous c'est un peu la fidélisation entière. La compétence c'est (1) lui permettre de travailler correctement ; (2) de lui atteindre ses objectifs et (3) de le fidéliser.

BS: que faites-vous pour maintenir ce niveau de compétence ?

SC: le mieux c'est regarder comment le marché évolue. Regarder comment ils sont et ça le besoin pour les opérationnels, qui nous disent aujourd'hui il faut qu'on soit capable de faire ça, et les gens ne savent pas faire. Donc il faut leur faire suivre une formation. Et là on a gagné, c'est-à-dire quand c'est l'opérationnel qui vient me voir en me disant il faut impérativement que je satisfasse cette formation, c'est-à-dire que le manger veut être support. Si on monte en compétence la personne, elle ne va plus s'en servir de son poste à l'extrême. Elle ne va être plus capable d'atteindre ses objectifs, voire elle peut partir en entreprise, soit elle démissionnera, soit elle sera licenciée. Mais ça c'est la situation extrême de l'entreprise pour la perte du marché. La compétence au sens pur c'est avoir la capacité d'évoluer dans un domaine qu'on maîtrise. Et pour ça il n'y a que la formation. Il y a le temps en formation aussi, mais ce n'est pas tout. Passer deux jours ou trois dans une salle avec un formateur qui va vous parler très spécifiquement de cette méthodologie ou de ce segment ou de cette technologie c'est indispensable.

Je vais vous donner un exemple plus précis, on a des gens au support client, on avait 3 postes à pourvoir au support client. Quand il y a conjoncture, on se dit alors on ralentit et on va en pourvoir uniquement un, et sur le deuxième semestre. Ok, il y a quelqu'un qui a démissionné qui part lui, c'est un expert Unix. On n'a pas d'autre expert Unix. Donc il va falloir qu'on prenne quelqu'un d'autre, et en l'occurrence je prends 2 personnes dans ces départements, si c'est un manager qui me l'a demandé, on va le former à Unix. Pourquoi, parce que si je ne forme pas à l'Unix, on n'aura plus cette compétence Unix, et ça veut dire que demain, on ne peut plus faire d'intervention chez nos clients. Et donc à l'extrême, ça veut dire on peut perdre ce client.

(Moi : ce sont des compétences fondamentales et spécifiques ?) Et je ne vous les ai pas citées toutes, quand je parle de Bâle II, Unix, Java 1ier niveau, l'anglais c'est beaucoup plus aléatoire et c'est beaucoup plus discutable. Parce que l'anglais ça dépend du niveau.

Une absence de compétence pour quelqu'un on va s'en apercevoir, par exemple, à l'issu d'un recrutement, par ex, d'une période d'essai. On va se dire, ben tiens, il n'a les compétences qu'on attendait, ça veut dire qu'on sait qu'il a la capacité d'exercer de telle façon et de telle façon puisqu'il l'a déjà fait dans telle entreprise. Il nous a dit qu'il serait capable de faire ça et concrètement : concrètement c'est par rapport à l'entreprise aussi, quand on met dans une entreprise de 300 personnes et qu'on est une entreprise de 3000 personnes, les compétences on ne les met pas en œuvre, ou ce ne sont les mêmes compétences qu'on met en œuvre. Il y'a plus d'autonomie dans une petite structure, et il y a un peu de choses différentes. Quelqu'un qui a travaillé dans les grosses structures avant qu'il n'arrive qui te dit je suis capable de faire ça, je n'ai pas de cas précis que j'ai en tête, et on s'aperçoit que ça fait les trois premiers mois il était lasse il n'était pas convaincu. On a renouvelé sa période d'essai, et on est sûr, c'est quelqu'un qu'on ne va garder parce que ça ne correspond pas aux « compétences » qu'on avait en achetant et en le recrutant. Il ne les a pas, et il ne pourra pas les acquérir, et ça prendra beaucoup de temps pour lui donner. Et puis, c'est peut-être fondamentalement, ses compétences propres qu'il n'a pas. C'est-à-dire qu'il n'aime peut-être pas l'échec client et c'est un peu sur il faut rencontrer le client. Et on s'aperçoit que s'il n'y va pas, c'est peut-être parce qu'il n'a pas les compétences, il est compétent de décrocher un téléphone, c'est pour son responsable, et là pas pour tout le monde. Et là ça peut être la capacité, il y a des formations là-dessus, sur l'appel à froid, et ainsi de suite.

BS: par rapport à la politique de rémunération ?

SC: je vais vous en parler mais plus succinctement. La personne qui travaille sur les rémunérations, c'est le juriste. Il y a 2 choses. Il y a des gens qui sont sur le bonus standard qui est une rémunération fixe exclusivement, et qui touchent une prime en début d'année par rapport à leur performance. Et puis il y a des postes, c'est le cas pour tous les commerciaux, tous les avant-ventes, tous les postes de vente en tant que tel. Donc les bonus standard, c'est plus les fonctions supports de l'entreprise dont je vous parlais tout à l'heure, il y a le domaine informatique, les RH, le DAF…Et il y a encore des gens qui ont des variables nets, mais dans toutes les autres fonctions, il y a du variable, et la part du variable dépend du poste. Un commercial s'il n'a de *split* 50-50, un consultant avant vente, c'est un *split* 70 en fixe, 30% en

variable. Donc on a ce type de rémunération qui est en place. Il y en a certains c'est 80-20. J'allais dire on a tout ce qui est imaginé ?

BS : pourquoi cette dispersion ?

SC: ça dépend des postes. On considère qu'un commercial par ex, son but c'est d'être chez le client, c'est là où il y a plus de variable. Hier, on en parlait justement avec le juriste qui a la charge de la rémunération, et on en parle ensemble et je disais je pense qu'à 50% de variable et 50% de non variable, ce n'est pas le bon équilibre. Il faudrait à la limite avoir, 30% de fixe et 70% de variable. Parce qu'on est aujourd'hui dans une situation, mais c'est surtout on a des fixes qui sont élevés.

BS: y-a-t-il une participation au résultat de l'entreprise ?

SC: oui mais on n'a pas atteint nos objectifs l'année dernière. Et je pense que c'est lié au fait qu'on a des fixes qui sont importants. Soit on baisse le fixe, ce n'est pas forcément la réponse ; par contre on peut baisser le pourcentage du fixe et monter le pourcentage de variable.

BS: quelles sont ces problématiques qui sont liées à ces rééquilibrages et réajustements ?

SC: aujourd'hui, ce qui se passe c'est le commercial qui ne vend rien du tout, c'est-à-dire qu'il va ne toucher Zéro sur son variable sur un poste commercial moyen 120 000 euros par an, il va avoir 60-60. 60 en fixe, 60 en variable. Un commercial qui a une trentaine d'années, et qui va avoir un salaire à 120 000 euros, avec 60 en fixe, 60 en variable. Je peux vous dire un truc, même s'il ne vend rien, il va comme même avoir 60 en fédération qui est intéressante. Quel intérêt pour nous, comment motiver pour aller gagner du variable ? Pour tout ce qu'il va gagner en variable ça va être du surplus. Et je vais dire avec 60 quand on a 30 ans, souvent ce sont des gens qui n'ont pas d'enfants, qui ne sont peut-être pas mariés et comme même, on est marié on a un enfant et on a un 60, on vit comme même pas mal quoi. Donc, avec ces informations on se rend compte que ce n'est pas assez équilibré. Du coup pour moi, il n'est pas assez incité à aller vendre. S'il avait moins au fixe et plus au variable, ça deviendrait vital pour lui d'aller vendre. Parce que sinon, il ne pourra pas vivre. Aujourd'hui on est dans une situation, où avec cet équilibre, il vit, même sans rien vendre.

Il n'y a pas longtemps je parlais avec un ancien commercial qui est aujourd'hui en charge de trouver des solutions pour rendre plus efficaces et efficientes les méthodologies de vente et les

performances de nos commerciaux. Je lui ai dis on est sur un système de renouvellement de licence, ça veut dire, quasiment presque sans rien faire le commercial veut juste faire ce qu'il y a pour l'année, puis on renouvelle le marché. Et au fait il me disait que nos commerciaux trouvent qu'on leur met beaucoup de pression en termes de CA, compte tenu du fait que, ça se renouvelle tout seul. Ma vision RH c'est de dire parce qu'il n'a pas atteint les objectifs, il me demande pourquoi je le garderai. Parce que effectivement sans lui les contrats chez les clients se renouvellent tous seuls. De quel intérêt payer le commercial 120 000 euros. Aucun. Je vais faire déjà des économies sur salaires. Donc c'est un peu la vision business après la vision RH, et nous notre objectif c'est de rappeler pourquoi au niveau de rémunération, d'abord les gens vous diront toujours qu'ils ne sont pas bien payés, c'est humain et même très français et au-delà de ça c'est montrer qu'il faut être capable de rappeler par ex ce commercial là, c'est intéressant, il parle avec le juriste deux jours auparavant en lui disant il faudrait *an incentive* pour les commerciaux, et peut être l'*incentive*, ce serait à partir du moment où il signe quelque chose chez un client, là il a un *incentive,* c'est-à-dire quelque chose en surplus de la rémunération avec une bonne dose d'humour, il lui a répondu, ‘'mon collègue moi j'ai une *incentive* qui chausse du 45, mais parce que concrètement il faudrait plutôt leur mettre le q aux fesses pour qu'ils aillent vendent que de leur faire une incentive. Pour moi la vision d'une incentive c'est sur la rémunération, c'est un commercial qui a vendu un *deal* à 1 million d'euros alors là ok on peut mettre en place un *incentive (ex :* sport*…)*. Par contre quelqu'un qui vend une solution à un client, pour salaire fixe, il y a la rémunération fixe. Voilà c'est le discours qu'on peut avoir aujourd'hui.

BS: est-ce que l'entreprise est cotée en bourse ici en France ?
SC: Non. Il n'y a pas d'intéressement.

BS: y-a-t-il des aspects liés à la structure familiale ?

S.C: Non, il a créé ça, aujourd'hui je vous disais c'est un multimillionnaire américain. Et ses enfants ne peuvent pas reprendre la boite, ce qui est déjà une vraie problématique. Ses enfants, il y en a qui un est médecin et l'autre qui est artiste. Ce ne sont pas donc eux qui vont reprendre la société, c'est sans doute les bras droits…on a des entreprises familiales encore ici en France à 3000 personnes.

BS: la gestion des carrières ? Suivez-vous les trajectoires professionnelles des uns et des autres ?

SC: pour être honnête non, d'abord on n'est pas structuré pour et ça prendrait du temps. On a des réflexions sur la GPEC, on n'a rien non plus dans ce sens, on n'avance pas particulièrement, on se dit donc on est capable au jour là. Les ERP nous ont demandé de mettre en place des parcours de tendance.

(BS : la gestion des carrières devrait concilier entre les objectifs individuels de salariés et objectifs de l'entreprise). Je suis assez d'accord. Et dans le même temps quand vous me parlez parcours de carrière là ça explique qu'on a de l'individuel, c'est-à-dire que souvent une mobilité interne. Mais souvent pour honnête l'entreprise ne va pas systématiquement y penser. Souvent c'est plus le collaborateur qui va faire bouger l'âge.

La gestion des carrières le problème c'est que, aujourd'hui, le fait nous a demandé s'il était capable de dire après 2 ans sur ce poste, on peut passer à ce poste, poste et poste. Et puis après on peut passer à celui-là, qui permettrait à quelqu'un qui arrive, de dire tiens, demain je peux être là, être là, être là via de la formation, via de l'ancienneté via des expériences différentes. Ça pourrait être envisageable, aujourd'hui ça ne se fait pas.

BS: pour quelles raisons ?

SC: simplement une charge de travail importante. Pour faire ça il faudrait reprendre les descriptifs, les référentiels des chacun des postes. (Moi par faute d'historique sur les salariés?) On en a, mais on doit prendre l'exemple pour dire tiens lui il a fait ça il a fait ça, tiens c'est un ex on peut imaginer c'est un peu du *mapping*. Il faut avoir le temps de le faire. Et simplement je ne l'ai pas.

Comme vous me disiez tout à l'heure, qu'est ce que la direction attend de vous, ça elle ne l'attend pas. Ce n'est pas du tout productif ce que je dis là. Ce n'est pas très bien. Concrètement moi-même je dis il faut faire ça, mais dans une structure comme celle-ci, vous passez tellement de temps sur des tâches opérationnelles que les dimensions stratégiques, moi je l'ai eu de 360°, parce que je vous fini une synthèse et je vais avancer là-dessus, vus ne pouvez pas avoir travaillé sur des gros projets de fond comme le 360° pour les managers, des cadres *Middle Manager* chez SAS France, le parcours de carrière, les gestions de mobilité ainsi de suite, donc ça ce sont des projets plus de fond, et ça malheureusement, je n'ai pas de temps de tout faire.

En France on est 300, et on est 11 000 dans le monde.

BS: est-ce que la motivation fait-elle partie de votre démarche de gestionnaire de RH ? Et quelles sont les sources de motivations ?

SC: Oui mais pas scientifiquement. Il y a plusieurs choses, il y a des programmes qui comme la cooptation, on récompense par des sommes d'argent. Il y a une personne qui coopte, ce n'est pas gratuitement, tu lui donnes de l'argent parce qu'il t'a rendu un service. Oui mais pour moi, ça fait partie de la motivation, et ça aide à bien se sentir dans son entreprise, et à faire en sorte que demain la personne recommande quelqu'un d'autre. Je réfléchis à un programme *incentive* pour justement un commercial qui ferait une vente à 1 million. Donc je dis que ça pourrait être intéressant de motiver les collaborateurs en leur disant, ben tu vois si tu fais cette vente, tu as ça, tu as ce voyage…et ça ça pourrait être pas mal. Ça on y réfléchit vraiment donc je pense que c'est quelque chose qu'il faudrait commencer à mettre sur place, ce n'est pas très compliqué.

Je vous parlais tout à l'heure de, et ça ça commence à faire partie de la motivation au titre de la formation, il y a certains collaborateurs auxquels on dit et on le présente au niveau du CE vous voyez on essaye de faire passer de plus en plus la certification à certains collaborateurs, parce que effectivement ça nous permet de dire à nos clients, on vous présente nos consultants qui sont certifiés, donc c'est bien, mais aussi, aux collaborateurs, c'est-à-dire, tiens tu vois, on a confiance en toi, on te paye une préparation parce que tu as une certification d'un un organisme international, ça ne se passe pas comme ça, ce n'est pas un concours. Pour un consultant, il faut 8 jours de formation avant de préparer cette certification. 8 jours de formation, c'est lourd, c'est cher pour la formation elle-même et c'est cher 8 jours en facturant le client.

Donc, c'est être capable de dire, on mise sur toi, et ce qu'on souhaite faire c'est motiver les collaborateurs comme même ils me font confiance, ça veut dire ils me payent cette préparation et moi je fais ça, ça veut dire qu'ils font confiance en moi. Et ça pour moi c'est de la motivation.

Un autre facteur, alors c'est moins perceptible, ça ne tient pas dans l'effet *Excel* ainsi de suite. Les augmentations de salaire, là il y a eu des augmentations qui ont été prévues ainsi de suite, et doivent tomber chaque année seulement en février, c'est-à-dire, fin de février quand vous recevez votre paye, vous avez votre nouvelle rémunération, plus ce que vous n'avez pas eu en janvier, au fait. Après, il y'a un rappel. Cette année, première fois en SAS France ça va être en

mars, parce que l'accord probabilité sur cotation on n'est pas d'accord, il y a donc beaucoup de pourparlers. Ça pour moi ça un impact négatif pour la motivation des collaborateurs, et je n'ai pas vu mon DAF parce qu'il en vacance, mais quand il va revenir je vais lui en parler. Et je sais qu'il sera peu sensible à ça. Pourquoi ? Parce que ça ne palpe pas, ce n'est pas financier, je ne peux le mettre dans les tableaux *Excel* en disant, on va prendre tant pour cent de motivation avec ça. Mais psychologiquement, là ce sont les vacances de février, les gens seront en congé, ils rentrent de vacances, en principe ils ont leur augmentation, alors que tout le monde n'a pas une augmentation, et ceux qu'en ont eu, n'ont eu que une, ça leur permet de se remettre à flot en termes de finances justement suite aux dépenses qu'ils ont pu avoir en vacances ainsi de suite. Et là les gens rentrent de vacances, on s'apercevra qu'il y a un mail dans leur boite, qui va les préparer pour la semaine prochaine qui leur dit que l'augmentation soit fin mars, c'est à dire un mois et demi plus tard. Et bien ça je peux vous dire que les gens ont eu dernièrement leur augmentation, et s'ils y en avaient une c'était en février 2008. Plus d'un an, et surtout le fait qu'il n'y ait pas de communication d'amont, ça a très mal été géré en interne ça je trouve, ce n'est pas bon. Parce que là on va jouer sur la motivation, c'est-à-dire que les gens qui savent qu'on a un objectif sur le premier trimestre et ce qui est très important 3 millions d'euros et on ne les atteindra pas. Et si on l'aura pas il faut aller se battre chez le client ainsi de suite, il se rend compte que déjà interne ce qui est l'augmentation due à leur performance, ben elle n'est pas là, parce que il y a eu des pourparlers et ce qui complètement *scoop* parce qu'ils ne savent pas qu'on travaille avec l'accord on ne leur dit pas. Ça pour moi ça joue sur la motivation. Et ça ce n'est pas bon. Après il y a eu une enquête de climat social qui a été faite l'année dernière, il y a eu des résultats qui sont tombés qui ne sont pas forcément très bons. Suite à ça, et c'est là pour moi où il manque un DRH au sens RH du terme, vous voyez ce que je veux dire. C'est-à-dire qu'il y ait a eu une approche RH, développement humain et des personnes. C'est que pour moi, et dans les entreprises où je suis passé avant, on fait des plans des ateliers, des groupes de travail pur voir les points qui ont été moins bons, qu'est ce du coup pourra en ressortir, quelles étaient les demandes des collaborateurs et sur ce quoi on peut travailler pour 5000 euros. Et donc là, il apparaît des groupes de travail qui peuvent travailler sur tel axe ou tel axe. J'étais dans des entreprises, on se rendait en compte que dans des départements, c'était un département de 130 personnes à l'époque, les gens se plaignaient d'un manque de communication interne ainsi de suite. Donc l'idée c'était qu'il faut plus communiquer sur

Ce qui se passe dans le département, les gens qui arrivent…il bien il y a un collègue de travail qui a trouvé sur une lettre d'information, c'est-à-dire un mini journal interne qui sortait tous les

mois. Et à la fin de l'année, tous les gens qui avaient travaillé avec les groupes de travail, comme celui-ci, ils ont été récompensés, c'est-à-dire que, il y a eu une *visit guiding* d'idées privées au Louvres qui a été faite, d'un département du Louvre qui a été faite, et puis on ne voit pas ça après. Ça était fait par le directeur du département. Ça ce sont des choses importantes de la motivation. Aujourd'hui la communication montre qu'il y avait un malaise, un mauvais climat social parce que les résultats n'étaient pas bons. Mais il n'y a aucun goût au travail qui a été mis en place, et là typiquement c'est à l'initiative plutôt du DAF et comme lui il n'a pas la fibre RH, donc il ne prend pas cette initiative. Vous pouvez me dire faites-le vous, mais je ne suis pas convaincu qu'il soit sensible à ça. Voyez je vais faire des relations écoles, j'ai un programme la semaine prochaine, je vais lui demander d'acheter un *keep a key and go* pour qu'on ait une identité visuelle RH, il ne voit pas l'intérêt lui. Ça coûte 400-450 euros, hormis le coût il ne voit pas l'intérêt de l'impact que ça peut avoir. Je lui ai demandé par ex un jour, j'ai organisé des journées d'accueil 2 fois par an qui se regroupent entre eux et qui font une présentation de l'entreprise par différents acteurs du Codir pendant une journée. Je lui ai demandé d'acheter des clés USB sur lesquelles je mettrai la présentation qui est diffusée le jour, et que je remettrai à chacun des participants en fin de journée. Ça coûte 10 euros une clé USB. Il trouve que c'est trop cher. Ça en terme de motivation, ce sont des éléments, ce n'est rien une clé USB. Mais vous venez d'arriver dans l'entreprise, un mois ou ça fait 5 mois que vous êtes arrivé, et vous venez de participer à cette formation, à la fin de la journée, vous partez, c'est un peu rincé, c'est comme en amphithéâtre… vous partez on vous donne une clé USB, ce n'est rien, elle est toujours sympa.

Ça créera aussi et bien demain quelqu'un qui rentrera en entreprise, il y a aura des gens qui vont se dire, ah ça fait 3 mois que je suis rentré, je n'ai pas vu de journée d'accueil. Si quelqu'un qui se dirait mais si tu y vas, tu as la clé USB à la fin, des fois ça à l'air un peu politique gadget, mais pas tant que ça. Des fois sincèrement c'est des choses comme ça qui peuvent motiver, et on a de nouveaux qui arrivent, et c'est quelque chose qui pourrait leur plaire.

La réponse qui m'a été fournie par la communication a été de dire que : je suis des organigrammes qui ne seront plus vrais dans 6 mois ou 1 an. Et après on devra refaire des organigrammes dans 2 ans parce que des gens ont gardé ça et ainsi de suite. Donc mettez-le sur l'intranet parce que des gens ont gardé ça et ainsi de suite. Donc mettez-le sur l'intranet le DAF m'a dit ça coûtera moins cher et la communication, m'a dit, comme ça régulièrement vous mettez à jour sur l'intranet la présentation, et il n'y a plus de risques.

Ma vision, c'est totalement faux. Parce que vous allez sur l'intranet aujourd'hui, les gens ont encore la culture de l'impression, ils vont imprimer l'organigramme, et dans six mois ils l'auront toujours dans leurs tiroirs, il ne sera plus valable, et pourtant ils l'auront comme même. Ils vont mettre une date et voilà.

BS: la satisfaction des travailleurs ?

SC: Non, suite à une enquête de l'année dernière, ce n'était pas le cas.

BS: Pourquoi ?

SC: il y en a ceux qui vont vous parler de stress, de rémunération, sentiment d'autonomie et de responsabilisation parfois qui peuvent manquer. Ils peuvent sentir qu'ils ne sont pas assez autonomes, ou qu'ils ne sont pas assez responsables. Ou dans certains cas certains se sentent trop seuls. Mais ça dépend du poste, ça dépend des responsabilités. Sur le même poste, ça fait combien qu'on est poste ça fait 6 mois, ça fait 6 ans. C'est complètement différent, il y'a des gens qui fonctionnent très bien, d'autres non.

Et puis le manque de communication et d'information de la part du management sur la politique de l'entreprise. Ça c'est un facteur d'insatisfaction.

BS: sur le stress ?

SC: le stress, il était remonté du fait qu'il y ait des collaborateurs stressés, et donc il a été créé l'observatoire du stress qui est animé par le président du CHCT, et bien il ne se sort rien ; il n'y a aucune action qui a été mise en place, les réunions se tiennent très peu souvent, on ne sait pas. Il n'y a pas d'action concrète et collective. On va traiter un cas individuel, et bien cette collaboratrice est stressée, ok je vais le dire. D'un point de vue managérial, on l'aurait géré à la rigueur par l'observatoire, mais il y a pas besoin de monter une commission.

BS : à votre avis, quelle serait une GRH performante ?

SC : d'abord qu'il y ait les moyens, en termes d'hommes, en termes de finance. Deuxième chose qui s'implique et qui soit suffisamment impliquée en amont sur les décisions business à prendre.

Je m'explique. Les recrutements, si on est en bout de chaîne, et si on avertit les types de profil

que l'on cherche en managers à la fin, on n'est pas efficace. Il faut qu'il y ait, j'aime bien la vision *manager partner,* c'est le consultant un peu pour moi. Pour moi une bonne GRH, elle s'exerce parce qu'elle s'exerce au quotidien proche des opérationnels et elle connaît le business, elle sait ce qu'il en est et quand on va sentir quelque chose qui n'est pas bon on va être capable de réajuster le tir avant qu'il ne soit trop tard.

BS: qu'est ce qui pourrait jour le rôle de médiation dans ce vous venez de dire ? C'est la communication, l'information ?

SC: pour moi l'information est une partie de la communication. Pour ça il faut la fonction RH et ses représentants, soient invités aux réunions des départements. Et ça c'est ce qui se dit en réunions départements pour prendre le pouls de l'entreprise. Ce n'est pas en étant dans son bureau, loin et de temps en temps en me disant tiens, j'ai besoin de tel poste qu'on va être capable de faire le bon recrutement. Ou le malaise, ou le problème de stress ou les problématiques d'insatisfaction, si la fonction RH est représentée au sein des différentes instances et entend déjà gronder, ou poser des questions, ainsi de suite. Vous savez la gestion des conflits apparaît souvent parce qu'il y a un risque de communication. C'est vrai ça. Mais il suffirait parfois que certains représentants RH lâchent dans certaines instances hautes ou pas, c'est au niveau du Codir, pour tuer une rumeur dans l'œuf, ou donner une explication sur un procès, sur une démarche qui, parce que aujourd'hui c'est le cas, si on n'est pas intégré, on ne va pas pouvoir s'expliquer, qui du coup il peut y avoir des incompréhensions et des incompréhensions, donc du coup des rumeurs qui vont naître de ça, ça se propager dans l'entreprise, et après on peut avoir des levers de boucliers sur la meilleure place de celui-ci ou de cela. Ou alors on peut avoir des gens qui sont complètement bloqués sur certains sujets au niveau des augmentations de salaires, au niveau de ceci et cela. On n'a même pas pu s'expliquer, on ne sait même pas qui sorte le bouté là-dessus, on va se rendre compte devant un ce, et là du coup là ça va être très virulent.

Donc voilà pour moi, c'est : bien communiquer, bien échanger et donc passer du temps avec les opérationnels e là j'allais c'est un effort bilatéral, c'est-à-dire, il faut aussi bien la fonction RH admette de passer du temps avec les opérationnels, mais que les opérationnels pensent aussi à passer du temps avec la RH et les intégrer. Ce n'est pas passé du temps, quand on fait une réunion du comité commercial, inviter la RH ce n'est pas passé plus du temps, mais c'est juste y penser, et qui considère qu'on sera partie du business, et ce n'est pas toujours le cas.

En interne, la RH doit intégrer tout ça. On n'a aussi un rôle de management aussi, de conseil, c'est-à-dire qu'on doit être capable aussi de passer du temps à l'extérieur pour voir ce qui se passe, pour savoir ce qui se passe en politique de rémunération, de politique de contribution-rétribution, politique de motivation et les thèmes que vous avez abordés auparavant, de gestion des compétences, de gestion de parcours.

Ça c'est quelque chose qu'aujourd'hui on essaye de faire au niveau RH de plus en plus, c'est-à-dire, *benchmark* et voir ce qui se passe ailleurs prendre des ex, pourquoi ? Parce que ce sont des éléments quand on les ramène en interne, on est capable de dire, on ne fait pas ça pour vous ennuyer quoi. On fait ça, parce qu'aujourd'hui sur le marché, vous dites qu'on forme les gens en moyenne 4jours par mois et par personne, sachez aujourd'hui sur le marché, les éditeurs en moyenne forme 1jour par an et par personne. Donc, on est plutôt bien. Donc on a ce double travail nous, je pense pour être performant c'est d'être à la fois au fait de ce qui se passe au marché. Là il y a de la veille sur les différents sujets RH et des échanges, d'où l'intérêt de faire partie de l'association interentreprises, de nous-mêmes suivre des formations, d'aller à des salons, des séminaires, quel que soit la forme. Et dans le même temps d'être impliqué sur des actions business et notamment donner une ligne directrice sur certains *process* notamment de formation et ça c'est important.

BS: GRH définie comme l'optimisation des RH, que pensez-vous de cette définition ?

SC: c'est pas mal, mais dans un monde idéal. Après, il faudrait être conscient qu'il y a des impératifs business.

BS : l'intuition dans les décisions managériales en RH, est-elle un élément important ?

SC : Oui, je pense. Alors il y a 2 choses. Je pense qu'il y a une part importante d'intuition, qu'on doit garder, sinon on nous remplace demain par des applications SIRH. Je sais de quoi je parle, j'ai implémenté un outil de la mobilité du recrutement chez PPR pour tous les insignes du groupe, en France, aux USA et en Espagne. Et ça ne remplacera jamais, bien qu'un jour en note de stage midi, il faut mettre ici des SIRH en place parce que la fonction RH est une fonction purement administrative, et sinon on va se référer que dans des actions administratives ; je suis désolé, les SIRH aujourd'hui est une autre forme d'administration, c'est-à-dire que gérer un site internet plutôt que gérer du papier c'est encore gérer un outil, je suis navré mais ça nous fait pas forcément gagner du temps. Je suis navré, mais on a une base de données nous qu'on fait du

recrutement, on passe par des cabinets on ne regarde même pas dans nos bases de données, on est le premier à ne pas le faire. Et aucune entreprise ne le fait. Donc le tout outil, non. Après garder du rationnel, il faut en RH parce qu'on doit montrer l'exemple en termes d'éthique, sur le recrutement par ex, le fait qu'il n'y ait pas de discrimination, ça commence la rationalité, et ça doit être quelque chose qui doit être intangible et qu'on doit porter notamment au niveau des managers. Moi j'ai des managers qui vont me poser des questions discriminantes dans mon entretien. C'est du n'importe quoi, j'ai dit à quelqu'un, des gens qui m'ont demandé, elle a eu une conversation avec moi, et je lui ai demandé si elle allait avoir des enfants. Elle n'a pas à poser cette question. D'ailleurs, le droit du travail, fait que si la personne est enceinte et ça ne se voit pas, et elle dit non ; on ne peut pas la licencier pour ça. Et de toute façon ça sert à quoi. On s'en fout ce qu'on cherche c'est la compétence de la personne, après qu'elle soit blonde, noire, rouge ; qu'elle ait des enfants, qu'elle soit un homme qu'elle ne le soit pas, qu'elle soit handicapée ou pas. Et ça c'est important. C'est-à-dire que c'est un socle qu'on doit garder qui est là et très rationnel et très tangible ainsi de suite. Que certains respectent plus ou moins d'ailleurs, même dans la fonction RH je pense. Il faut avoir des affinités à ça, parce que personnellement c'est quelque qui m'est proche. Qui m'est cher. Donc je respecte bien cette notion là. Mais tout le monde ne le fait pas. Et nous on doit le montrer en exemple en interne et vis-à-vis des autres collaborateurs. Ça c'est une première chose. Une deuxième chose, malgré ça on doit avoir un pouvoir d'intuition. Et si on ne raisonne qu'avec des outils on ne l'aura plus. Voilà pourquoi, je suis contre les outils. Je suis contre les outils parce que, on peut encore avoir des règles, c'est proche aux outils, malgré ça on doit aussi faire jouer l'intuition. Et je pense un bon RH il doit jouer entre les 2 commandes, les 2 leviers. Je m'explique. Je travaille avec un cabinet de recrutement aujourd'hui. Ce cabinet, j'allais je dire je ne le sens pas. Depuis le début, mon interlocuteur sur ce cabinet, je ne l'apprécie pas. C'est un cabinet qui m'a été poussé par des managers opérationnels qui m'ont dit il est bien, *a priori*, il y a des faux contrats avec lui ainsi de suite. Je ne le sentais pas, je ne le sentais pas. Et puis dans le temps, j'ai eu la confirmation qu'il y'avait des choses qui ne m'allaient pas. C'est-à-dire, qu'on est dans une relation client-fournisseur, je lui ai dit que pour ce type de poste j'ai ce niveau de rémunération. Lui il est intéressé par un pourcentage de la rémunération pour nous fournir des candidats qui coûte plutôt cher. Et il me fournit systématiquement des candidats qui sont 20 000 euros plus cher que sur un poste budgétaire 120, et il me fournit des candidats à 140. Voire même il m'écrit dans mes mails, vous savez, maintenant, il serait temps de voir au niveau de rémunération plutôt là. Ça à quoi déjà j'ai dû lui répondre en disant que la politique de rémunération, c'est interne, c'est nous qui la voyons, ce n'est pas un cabinet de recrutement, ce

n’est pas un cabinet externe qui le fait. Donc, ça a confirmé, un peu mon sentiment de je en le sens pas. Et à ça j’ajoute le fait que je n’ai jamais des comptes rendu d’entretien qui soient carrés, j’exagère, je n’exagère pas quand il m’envoie des mails en me disant ce garçon est un garçon bien. Ou alors il a de bonnes valeurs. Ça ce que j’appelle une affirmation gratuite, ce n’est pas justifié, ça ne vaut rien dire. Il a des savoir-faire, savoir-être, et c’est beau, c’est de la théorie ; mais ça veut dire quoi concrètement. Moi quand je rencontre quelqu’un, ce n’est pas pour son savoir-faire, ni pour son savoir-être. Qu’est ce que son savoir-faire, et qu’est ce que son savoir-être. Par rapport au poste, qu’est qu’il est capable de faire justement. Et puis je vous donne un exemple très concret. Il y a un mois et demi, il m’a été présenté une candidate par un autre cabinet, et cette candidate était approchée par ce cabinet dont je parle depuis de début, et il se trouve que ce candidat là l’approchée, lui a passé un entretien, et on lui a dit je vais vous présenter chez SAS. Et elle, elle a dit non, parce qu’au fait, moi je ne veux que vous me présentiez chez SAS, je suis déjà représentée par un autre cabinet. Et donc, ce cabinet en question, s’est rendu compte qu’il allait perdre ce poste qu’il avait aussi parce qu’ils sont en concurrence. Non seulement, il va perdre le poste, mais en plus cette candidate qui elle était bien partie de chez nous via l’autre cabinet. Et donc il essayait de décourager cette candidate, en lui disant, mais vous imaginez, vous êtes rendue compte comme ça, c’était loin de chez vous, vous aviez une petite fille, ça ne vous décourage pas de faire autant de route tous les matins, et ainsi de suite. Pour la décourager, en se disant si moi je l’appelle elle sera perdue pour l’autre cabinet. Et ça c’est un problème moral d’éthique. Et quand je juxtapose tous ces éléments, tous ces exemples, finalement mon intuition de me dire, je ne sentais pas ce cabinet, je ne sentais cet interlocuteur. Là maintenant je n’ai plus de doute. Quand je remonte les exemples en interne aux managers, (1) ils sont bluffés, et de mise ah il faut oui il faut arrêter. Mais ça avant ils m’auraient dit mais tu as quoi comme élément tangible pour me dire que et sur l’intuition on ne peut pas dire. Mais voilà, de la même façon recruter un candidat sur l’intuition, je pense que c’est un bon candidat, c’est un pari. Un recrutement, c’est toujours un pari. Et ben c’est quand la personne exerce et s’épanouit qu’on se rend compte oui ok, là j’ai la bonne intuition. Mais au bout d’un moment, il y a des fois où on compare des candidats qui sont bons avec tel niveau de compétences, tel niveau d’expériences en termes d’années, tel niveau de connaissance métier, telle niveau de connaissance secteur. Et bien le choix entre deux personnes, même niveau de rémunération, ben c’est sur quoi, c’est sur l’intuition. Comment on sent plus la personne.

BS: culture, valeurs ?

SC : la culture, on est une entreprise historique qui appartient encore à ses créateurs. On toujours ça dans l'esprit. On est protégé du marché.

Sur les valeurs, je vais être honnête avec vous. Je suis toujours très froid sur la notion de valeur même. Toutes les entreprises ont ses valeurs. Mais, nous il y a eu un gros travail qui a été fait en 2007 avec un cabinet extérieur qui est le Codir sur les valeurs SAS. Et il est tombé 5 valeurs. Et chacune des valeurs trois principes. C'est qu'en recherchant dans les cartons, en rangeant des bureaux avec mon collègue, qu'on a retrouvé une espèce de pyramide dans les cartons avec les valeurs SAS. Et c'était fait il y a 4-5 ans. Et on a été hyper-déçu parce qu'on s'était dit finalement que, d'abord ces valeurs n'ont pas été adoptées, il y en a d'autres qu'on va mettre en place qui sont parfois communes avec les premières et parfois qui n'ont rein à voir. Et surtout on s'est dit –les valeurs ne sont pas du tout appliquées- ni les managers ne les font appliquer, ni les collaborateurs. Il y a des valeurs où dans certaines entreprises ça vit bien, chez SAS ça ne se vit pas. On ne les fait pas vivre, et quand je dis 'on' c'est à partir du top management. Je pense que d'abord l'approche pour créer ces valeurs a été très mauvaise. Le Codir s'est réuni en plus pour que les 400 qui se sont réunis, ils ont dit ça et ça et ça. Et ils sont sortis vers les collaborateurs pour leur dire voilà quelles sont les valeurs. Maintenant qu'est ce que vous en pensez, comment détenir ces valeurs, qu'est ce que vous avez comme idée. On se fait assister par un organisme de formation, mais sur le principe, qui d'abord n'a pas été bon jusque là, mais sur le principe, je considère que ça n'a pas marché. Les résultats aujourd'hui vous sortez dans notre couloir, vous allez remarquer les valeurs c'est sur fond bleu. Je suis incapable de vous citer les 5 valeurs. Mais c'est simple, aujourd'hui elles n'existent pas. C'est sur la loyauté, le respect, l'engagement vis-à-vis du client

BS: sur le relationnel ?

SC : c'est beaucoup plus lié à des personnalités dans l'entreprise. Il y a des gens qui sont capables d'avoir un vrai réseau. Aujourd'hui, c'est vrai on parle beaucoup de réseau avec Linkedin, Viadeo…moi il y a des gens en entreprise qui me demandent de rentrer avec eux en contact sur Linkedin par exemple. Il y a des gens ici en entreprise qui me demandent de rentrer en relation avec eux alors qu'on s'est juste serré la main et parlé 2 ou 3 fois avec eux. Il y a des gens sur lesquels effectivement, le courant passe bien on parle de choses formelles ou informelles et ça se passe bien et j'ai accepté, et il y en a d'autres que je ne connais pas assez, et

que j'ai refusé. Et les échanges, j'allais dire aujourd'hui, sont même au-delà de l'entreprise. Un système de réseau comme ça, finalement c'est au-delà de l'entreprise.

BS: y-aurait-il plus de formalisation ?

SC: ça peut être formel comme ça, mais aussi informel. On se retrouve devant la machine à café, c'est comme partout on se retrouve devant la machine à café. Mais j'allais dire on est une entreprise où je fais un constat, c'est comme même peut-être assez individualiste. Je vous donne deux exemples concrets, un que vous venez de vivre, il est venu, il a ouvert la porte, il est entré, il a regardé s'il y a quelqu'un et il est reparti, et il n'a même pas frappé. La moindre des choses c'est le respect de l'autre. C'est je rentre il sait que c'est une salle qui est grande, et puis il va y avoir une réunion de travail, peut-être qu'il cherchait quelqu'un et il espérait qu'il soit dans cette réunion. Dans le doute, la moindre des choses c'est de frapper. Et ça pour moi, c'est de l'échange, c'est bête, après il y a des gens qui vont se formaliser là-dessus et se dire, qu'il cristallisait là-dessus. Ce bureau je l'ai réservé depuis ce matin. C'est mieux d'arriver avec un candidat et si quelqu'un qui travaille n'a pas à réserver le bureau, moi je l'ai réservé. Excuses-moi, mais j'avais un entretien. Et la personne soupire, dit, il n'y a pas d'autre bureau disponible, mais j'ai réservé celui-ci. Tu ne peux pas aller ailleurs, mais je suis avec un candidat, c'est en termes d'images, vous voyez qu'est ce qu'on véhicule comme image. Ah il faudrait savoir comment t'énerver, je rentre après lui, je sais raisonner.

BS: qu'en est-il de la formalisation, standardisation des procédures ?

SC: non pas assez. Typiquement les gens devraient savoir qu'ici ce n'est un bureau de travail. Deux personnes qui sont là ne devraient pas travailler ici, et pourtant il y a eu un mail d'information. Il y a un et demi, on a dit, Vincennes est un centre de formation. Et si vous passez ce n'est que pour une heure ou deux, et pas plus. Et pour autant, (1) ce n'est pas respecté, et (2) il y a pourtant un *process*.

BS: qu'en est-il du relationnel de proximité au niveau du siège ?

SC : Au siège tout le monde a ses bureaux. En plus de l'élément géographique, on est très étendu.

BS: la standardisation dans les procédures et outils de travail ?

SC : on n'a pas cette standardisation. Et je reviens sur quelque chose, vous êtes dans le domaine universitaire, c'est sans doute plus vrai pour moi c'est clair. Mais je parlais avec un ami, il n'y a pas très longtemps qui bosse en RH comme moi, on a fait nos études ensemble. On a fait une maîtrise d'économie tous les deux Spécialisation RH après. Et il me disait je lui décrivais un peu mon entreprise, il me disait tu sais rappelles-toi parler d'entreprise-réseau, entreprise-château. Et il me disait la façon dont tu me décris vous êtes vraiment une entreprise-château et au sens noyau et au sens ou au sens propre et au sens figuré, cette prise de décision reste aussi incertaine. J'ai mon bureau plus un autre qui correspond à l'une des tours de château puisque je suis au rez-de-chaussée, et je vais vous dire réellement le fait qu'on soit éloigné les uns des autres, ça veut dire que ne se côtoie que les gens qui sont sur le même site, donc les gens du château, sauf le reste de l'entreprise, et du coup par affinité souvent hormis au milieu du travail, la fonction RH on s'efforce de, c'est assez symptomatique. Je vais vous donner un exemple, vous allez tout de suite comprendre. On avait un centre de ressources en anglais avec des livres d'anglais, des dvd, des romans…et puis il n'est pas utilisé depuis 2 ans. Et j'ai une nana de chez eux qui est venue me voir et qui me dit, ben tiens il faudrait refaire vivre ça, ce que je te propose, que tous les livres on prend la bibliothèque, on la met dans mon bureau, j'ai même la place, et puis comme ça je gère ça. Et je lui ai dit ‘'c'est une bonne idée et c'est plutôt à nous RH de faire ça, comme ça ça permettra que les gens viennent nous voir, c'est l'opportunité de les voir, puis ils savent qui sait et puis nous à la rigueur si moi je suis en vacances, ou si Nora est en congé, on prendra le relais…elle me dit, ‘'ah oui, mais du coup vous allez ma mettre où'. Je lui ai dit 'on va la mettre dans le bureau de Nora'' et donc au château. Et là, elle me répond ‘'ah oui, tu sais, ça va faire loin. Ça va embêter les gens de venir vous voir, enfin d'aller aussi loin pour rechercher''. Mais ils sont demandeurs, ils vont emprunter un livre ou un dvd en anglais, et tu penses qu'ils ne vont pas marcher jusqu'au château pour chercher un livre. Et là du coup, elle se rend compte qu'elle a fait une erreur, elle fait partie des gens qui cristallisent le fait qu'on est segmenté, on est dans le domaine, et elle me dit ‘'ah oui c'est bien, tu as raison, comme ça ça vous permet de vivre votre rôle social''. Ça c'est stigmatisant, typiquement les gens ils ne veulent pas bouger de leur truc, c'est-à-dire dès qu'ils sont dans leurs bureaux, ça va très bien. Et je peux vous dire que dans une entreprise de 300 personnes c'est effectivement chaud. Donc il y a ça, et puis même dans le monde managérial il y a le fait que effectivement il y a certaines prises de décisions qui restent aussi à certain niveau où l'information qui reste au niveau du Codir qui ne passe pas en dessous, alors des fois c'est utile pour le business, en me

concernant par exemple, c'est le cas. Je ne sais pas parfois ou tardivement que un poste est gelé. Parce que mon bosse ne me le dit pas simplement, le DAF ne m'a pas rémunéré pour me le dire. C'est une mission qui était au Codir, et ça reste au niveau du Codir, parce qu'il veut garder ce privilège de cette information ; mais du coup ça pénalise le business. Pour une entreprise de 300 personnes, c'est néfaste. Et là ça revient cette notion de l'entreprise-réseau, l'entreprise château. Où château qui surplombe les autres et je pense que ce n'est pas bon pour nous, parce que les réseaux normalement c'est pour les autres, et cette passerelle n'existe pas. Et nous on est plus sur cette entreprise château. En plus ce n'est pas bon au niveau RH quand on est dans le château, parce ça a trop souvent l'image de la RH qui est loin, qui regarde du château. Et ça l'ancien DRH avait demandé plusieurs fois au DG de soit ramener sur la grande maison, la maison neuve qui sont les bâtiments neufs, postulant qu'il sera plus proche du business. Et ça il avait refusé en disant sinon on va tuer le château. Il ne restera plus que le support client, et plus que la DAF et on ne sera pas grands. Et les résultats, et bien aujourd'hui on a cette vision, *ah la RH vous êtes au château ! Vous êtes là !*

ANNEXE 11: Retranscription de l'entretien réalisé avec une Responsable de personnel

Taille : 130 salariés

Durée : 35 min

Entretien téléphonique

BS: pouvez-vous me décrire votre rôle ?

CV: mon rôle consiste dans un premier temps, la gestion administrative du personnel. On a deux activités principales la gestion administrative du personnel et le développement des ressources ici à Saint-Martin-de-Crau.

BS : En tant que responsable du personnel, pourquoi n'êtes vous pas impliquée dans la gestion des acteurs-projets ?

CV: la fonction RH très récente dans l'établissement depuis 2-3 ans, auparavant c'était une fonction purement administrative, il n'y avait de liaison entre cette fonction et la direction de l'entreprise au niveau des orientations stratégique. Donc c'est assez récent, donc c'est vrai toute une gestion gestion de l'entreprise à accompagner et à modifier. Il est récent d'un point de vue développement des ressources humaines, développement de la formation d'un point de vue compétences et recrutement, c'est comme même assez récent.

BS : qu'est ce qui empêche de participer la GRH des acteurs-projets ?

CV: il faudrait peut-être s'entendre sur les thèmes acteurs-projets ? Comme Mr X, à ce jour c'est organisé de cette manière, je ne suis pas conviée au sein de ces projets.

Il n'a pas été décidé que le service RH ne soit pas intégré dans les projets, d'ailleurs, récemment, il y a un projet qui est en cours et on nous a intégré, mais c'est très récent. Pour nous c'est à nous de travailler avec un groupe projet, là il y avait un projet sur un investissement au sein de l'usine, c'est vrai que le pilote de ce projet nous a intégré mis c'est la

première fois que ça arrive.

BS: à qui s'adressent ces salariés en premier lieu lors de leurs revendications ?

CV: même si je ne suis pas intégrée dans le projet ces salariés font partie du groupe projet font partie de la société. Donc en l'occurrence, nous sommes toujours là en tant que support à des questions.

BS : comment prenez vos décisions ?

CV: on a un comité de direction et les décisions impute on les prend on collégialité et au niveau des décisions de ressources humaines on est tout à fait fort de propositions et on peut proposer des actions pour accompagner la stratégie de l'entreprise sans attendre, que ça provienne du directeur.

C'est le cas de la GPEC, on est entrain de travailler dessus, et ça c'est un projet que j'ai proposé en fait. Il se trouve qu'il accompagnait parfaitement l'évolution de la société.

BS : vous aviez évoqué l'aspect culture que voulez-vous exprimer par ça ?

CV: c'est une société qui a plus de 100 ans, qui a une culture très paternaliste, très orientée définition de tâches, très proche du taylorisme. Et là c'est vrai depuis 2-3ans on a cumulé un projet d'entreprise, où on souhaite que les salariés évoluent en fonction de leurs compétences. C'est assez récent. Il y a un gros travail là-dessus sur l'évolution des méthodes de w, des échanges entre les services, des interactions et des interfaces n'existent pas. Donc c'est un travail de longue haleine, mais intéressant.

BS: comment cela va-t-il se passer au niveau des salariés, notes d'information ?

CV : on met en place des groupes de w assez hétérogènes, on sait en sorte d'organiser des groupes de travail avec du personnel des différents services. Déjà ça permet aux gens de se connaître différemment et de travailler ensemble autrement que dans un autre type de travail sur un projet commun.

On a mis en place des info générales pour tous les services et pour tout le personnel sur des méthodes de travail : formations sur les changements.

BS : comment cet aspect paternaliste et familial pourrait-il vous limiter dans vos actions ?

CV : c'est vrai c'est très handicapant, la culture de l'entreprise est entrain de prendre un tournant puisqu'on s'oriente plus vers les cultures de résultats et de compétences et ça s'est fait au sein des établissements de Saint-Martin-de-Crau. Et c'est vrai idéalement ce qui manque c'est cette philosophie au niveau du groupe, ça manque un peu. Idéalement une co-action entre toutes les filiales et le groupe serait intéressante. Au fait au niveau du groupe nous n'avons pas de direction RH. Ce qui est un peu étonnant. Il n'y a pas de DRH en tant que tel. En plus, si vous voulez, moi je suis encore attachée à l'administration administrative et juridique, alors que je considère que j'ai un autre groupe que celui là. D'ailleurs moi mon poste, je suis RP et non pas responsable juridique. Et moi l'orientation de mon service s'oriente plutôt vers une orientation développement des ressources humaines plutôt que juridique. Pour moi, mon action principale dans les projets d'entreprise c'est plus du développement des ressources humaines que de l'administratif. Pour moi l'administratif n'a aucune valeur ajoutée. L'administratif on n'a pas le choix on doit le faire. On est entrain d'y travailler ça ne se fait pas du jour au lendemain, mais c'est un travail très enrichissant, valorisant et très intéressant ; c'est aussi accompagner les salariés dans le développement de leur employabilité compte tenu des évolutions de l'entreprise.

Donc il y a un gros travail, on a aussi modifié nos pratiques en matière de recrutement et en matière de formation.

BS : votre entreprise connaît un changement de cette structure familiale ?

CV : oui, cette culture est entrain de changer et d'évoluer, fort heureusement. Bientôt on ne se retrouvera plus dans cet état.

BS: quelles sont vos priorités pour le moment ?

CV: ma mission prioritaire en tant que responsable RH d'un établissement de 80 personnes parce qu'il faut situer les choses dans leur contexte, ma priorité est d'accompagner le développement de cet établissement dans ses évolutions, en accompagnant les salariés dans leur évolution ; c'est orienter les formations et c'est orienter plus les fonctions et les emplois d'un point de vue des compétences, plutôt que la description de tâches, je voulais sortir de ce schéma. C'est un gros chantier, c'est assez lourd.

BS: vous travaillez avec qui par rapport à ces orientations ?

CV: c'est moi avec le chef d'établissement. Mais c'est qui suggère toutes les actions et les orientations à venir.

BS: où en-êtes-vous actuellement ?

CV: actuellement j'ai commencé à travailler avec le service protection qui est mon service pilote. J'ai retravaillé l'échelle 3 j'ai orienté les compétences ; j'ai travaillé aussi avec le chef de production, on a travaillé sur les prospectives au niveau des évolutions quantitatives et qualitatives de son service. Il faut que je décline ça auprès des autres services maintenant, il faut aussi que donne une présentation pour les représentants du personnel. Je dois aussi présenter le projet d'une façon complète pour le comité de direction. Et ensuite décliner ce que j'ai déjà commencé au service production dans les autres services. On a déjà commencé plus ou moins, même si je n'ai pas véritablement présenté le projet, on a commencé ne serait-ce que de recueillir les besoins de formation. Elles sont déjà orientées de cette manière. De la même manière quand on recrute du personnel, le recrutement est déjà orienté compétences et dans le cadre de la GPEC.

BS: comment définissez-vous les compétences ?

CV: c'est assez vague comme mot. Je dirais que c'est par rapport à une situation de travail. Ce sont les connaissances qu'ont globalement les salariés de mettre en application, et de proposer des savoir-faire et de savoir-être, et avoir le sens de propositions ; et comment un individu dans une situation donnée se comporte face à une situation donnée. On peut parler de potentiel qui permet d'évoluer éventuellement vers un autre poste que ce soit une évolution verticale ou horizontale.

Les compétences sont fondamentales. Le gros souci chez X c'est qu'il n'y a pas encore en place d'entretien annuel d'évaluation des compétences. Justement, ça aussi ça fait partie du projet de la GPEC, ça aussi ça fait partie du chantier qui est en cours. A ce jour, il n'existe pas de valorisation réelle de compétences.

BS: quel est le rôle de la formation ?

CV: elle a pour objectif déjà d'ouvrir les salariés à cette nouvelle culture d'entreprise ; ça c'est

un gros point très important pour nous, qu'ils acceptent et qu'ils adhérent à ce fait de changement. Et au fait aussi comment on les oriente, on leur demande de nouvelles missions, on souhaite qu'ils soient plus autonomes dans leurs initiatives, on a besoin donc de les accompagner, pour des compétences qu'on souhaite leur attribuer, et développer certaines compétences qui manquent.

BS : y-a-t-il des entretiens annuels par rapport à cette pratique de formation ?

CV: là ce qu'on a mis en place, il existait déjà un plan de formation auparavant, c'était un recueil de souhaits de formation. Ça ce n'est plus du tout ça. Déjà le directeur d'établissement ici donne des orientations stratégiques à mener lors de formation ; on a mis en place certains guides à destination des responsables des services, un guide sur comment recueillir les besoins en formation pour qu'on puisse justement s'entretenir avec chacun des salariés et chacun des collaborateurs. C'est vraiment un échange par rapport à ce qu'il y a à améliorer, à modifier à développer. Au fait c'est un mini-entretien annuel qui permet déjà l'entretien annuel via ces recueils d'informations.

BS: comment s'effectue le recrutement ?

CV: auparavant, il était externalisé auprès d'un cabinet de recrutement et depuis 2008 on a repris cet élément. Déjà il y a un besoin qui se définit au niveau de la direction. Ensuite, moi je rencontre le chef de service concerné pas ce recrutement, on définit ensemble un profil, donc j'établis une fiche d'emploi et un profil, et ensuite je passe une annonce ou alors selon le poste le recrutement est différent. Si c'est un poste d'opérateur-fabricant je vais passer par l'intérim, si c'est un poste d'ingénieur, je vais passer par une annonce. Pour chaque recrutement, on a mis en place à destination des chefs de service un groupe entretiens recrutement orientés compétences, une grille de compétence lors du recrutement qu'on établit avec le chef de service, moi je participe aux premiers entretiens avec le chef de service. Nous remplissons la grille d'évaluation ensemble, orientée compétences. Les traits de personnalité c'est assez difficile moi je n'ai pas le titre du psychologue du travail. Donc nous n'avons pas de tests de personnalité, puisque ça c'est destiné uniquement au psychologue du travail pour traduire ce genre de test.

BS : quelle est votre marge de manœuvre dans la rémunération ?

CV: par rapport à l'embauche, déjà moi je me base sur les grilles de salaire en interne c'est aussi un gros chantier à mettre en place, déjà je termine le premier. On a une grille des salaires qui est vraiment disparate et des fois ça ne ressemble à rien. Dans le sens où on peut avoir un personnel aujourd'hui, dans le sens où les coefficients attribués aux salariés on est obligé de travailler avec l'historique ça on ne peut pas le changer. Auparavant attribuer aux salariés un coefficient au lieu de leur attribuer une augmentation individuelle on leur attribue un coefficient qui correspond aujourd'hui pour la plupart des salariés chez X pas du tout à ce qu'ils font réellement quoi. Pour les salariés ça n'a pas beaucoup de sens, j'ai une grille qui est beaucoup disparate entre les catégories ouvriers, techniciens de maîtrise, il y a quelques incohérences.

BS: comment gérez-vous les acteurs-projets par rapport à ces pratiques RH ?
CV : les salariés qui sont sur les projets ont des formations.

BS: qui s'occupe des attentes des acteurs-projets comme Mr Cacci... ? S'adressent-ils à vous ?

CV: Mr Renu fait partie intégrante. Mr Cacci est le seul salarié qui a un statut assez particulier. Parce qu'en fait c'est le salarié qui travaille pratiquement avec le siège social, son activité est beaucoup plus liée au développement industriel du siège social. C'est il fait toujours partie intégrante de X à Saint- Martin-de-Crau, mais c'est vrai il fait partie toujours des plans de formation, il a eu son entretien avec son supérieur hiérarchique qui fait partie du siège social, et ça fait partie du plan de formation de X à Saint-Martin-de-Crau. Et c'est vrai on est un peu déconnecté avec Mr Cacci à ce niveau là, on ne traite pas directement avec lui. Parce qu'au fait il devrait plus faire partie choses faite de l'usine de Saint-Martin-de-Crau.

BS: comment ça se passe pour les acteurs qui travaillent avec Mr Cacci ?

CV: si ce ne sont pas des acteurs qui ne font pas partie de X, donc la plupart des interlocuteurs de Cacci ne font pas partie de X, ce sont des interlocuteurs d'autres filiales, à ce moment là la plupart je ne les connais peut-être même pas. Il me semble que je n'ai pas compris le sens de votre question. Pour moi acteur projet c'était uniquement Mr Cacci qui est un cas vraiment très particulier, Me Barek et tous les autres salariés qui font partie du projet font partie intégrante des actions qui sont menées par à Saint-Martin-de-Crau. Donc il y avait une mauvaise compréhension au départ.

Oui je mène mes actions au niveau des acteurs-projets, à partir du moment où il y a des orientations à prendre du pt de vue formation, recrutement. Ces gens là ne font pas partie que

d'un projet. A un moment donné, ils font partie d'un projet, mais ils font partie de la société X, ils ne sont pas à part. La seule personne qui est traitée à part c'est Mr Cacci qui a un statut à part. Mais tous les autres c'est ponctuellement qu'ils sont sur un projet mais au même titre que les autres salariés.

BS: que faites-vous exactement pour aller dans le sens de la réalisation des objectifs de l'entreprise ?

CV : accompagner les nouvelles orientations de l'entreprise. Malgré le gros chantier dont je vous ai parlé tout à l'heure, c'est la mise en place d'une GPEC. Déjà c'est un travail de diagnostic sur l'existant. Et suite aux orientations qui vont être déclinées par les chefs de service et directeur d'établissement rencontrer notre responsable de service, voir ses orientations, à savoir, les emplois qui risquent d'être lancés, et s'il y a de nouveaux emplois qui peuvent du coup se développer par rapport aux nouvelles orientations stratégiques. Au fait c'est un faire un état de lieu de l'existant et faire une rétrospective sur l'évolution des emplois à venir.

BS : vous remontez toutes les infos à vos supérieurs ?

CV : là je suis au commencement si vous voulez. Pour l'instant, les infos j'ai commencé qu'avec un service qui est le service de la production et le service pilote, à ce jour, je n'ai pas encore fait de remontée d'information.

BS: sur les aspects liés aux contraintes du projet comme le stress ?

CV: stress, et des choses comme ça. Ce n'est vraiment pas d'actualité dans notre groupe.

BS: l'aspect motivation ?

CV : si ça fait partie, mais on le décline en fait là en motivation déjà par les formations, en créant des groupes de travail comme je vous l'ai dit. En communiquant, j'ai les directeurs d'établissement qui communiquent beaucoup sur les projets d'entreprise. Je ne peux pas vous parler véritablement de la motivation financière, je ne pense évidemment elle existe, je n'ai pas tellement d'attitudes à ce niveau là.

BS: comment gérez-vous une situation de licenciement ?

CV: ici il y a très rarement de licenciement, celui qu'on a pu avoir ici c'était pour une aptitude au fait, pour raison médicale et pour une raison médicale. Et là nous avons eu un cas de licenciement pour sanction disciplinaire. Ce n'est pas quelque chose de fréquent.

BS: y-a-t-il des rotations ?

CV: il y a eu des rotations lors de la fermeture d'un établissement dans le nord de la France, et de ce fait il y a eu le personnel de cet établissement qui a été reclassé chez nous. Et également quand je suis en recrutement, je peux faire également à des cabinets de reclassement.

BS: lorsque vous faites appel à un cabinet c'est parce que vous n'avez pas anticipé sur les besoins ou que vous estimiez retrouver le candidat que vous recherchez ?

CV : non, je le faits en parallèle. Déjà quand on est en recrutement on regarde déjà en interne. La fiche emploi que nous avons créée avec le chef de service, nous informons le personnel que nous faisons une recherche, nous affichons la fiche emploi et nous sollicitons les salariés. Avant que je ne lance les annonces à l'externe, je sollicite déjà les salariés à se positionner à ce poste, et à me proposer leur candidature.

BS: à votre avis serait-il important de mener des actions par rapport au mode de management ?

CV : ah oui ça c'est sûr et certain, d'ailleurs on est déjà les mêmes ; il est prévu une formation management pour tout le comité de direction ; pour le comité de direction on les décline également au niveau des agents de maîtrise en des lignes de protection. On les accompagne dans leur prise de fonction ; ça a commencé il y a deux ans et fin 2009 il y aura de nouvelles formation, il y a un gros besoin.

BS: quelles sont vos relations avec vos relations, comment communiquez-vous avec eux ?

CV: on est une petite PME 80 personnes, tout le monde se connaît. Déjà la communication est assez conviviale. Au niveau du service du personnel, pour les informations on a un panneau d'affichage, on affiche au moins des infos, également nous avons un journal interne, ce n'est pas dans mon service qui est mené, c'est la secrétaire de direction qui tous les deux mois, félicite en fait tous les salariés de tous les services pour participer à ce journal interne. Moi je profite de ce journal interne pour que de temps en temps pour expliquer un plan de formation,

expliquer le DIF, là le prochain j'aimerai faire un article sur le bilan des compétences. De temps en temps, j'essaye de faire des petites piqûres de rappel dans la réglementation sociale. Voici les façons de communiquer et effectivement je suis à la disposition, s'il y a une question, ils viennent me voir.

BS: qu'est ce pourrait amener votre entreprise à avoir un DRH au niveau de sa structure ? C'est quoi la différence entre un RP et un DRH ?

CV: je ne sais pas. Quand ils auront pris conscience à un moment donné, là je ne sais pas comment vous dire. Moi aussi il s'agit de quelque chose que je n'arrive pas à comprendre du tout.

BS : s'agit-il d'un problème d'organisation ? ou c'est un problème structurel ?

CV jusqu'à présent peut-être que les mentalités vont changer. Jusqu'à présent, je crois qu'ils n'avaient même pas notion ce que les ressources humaines voulaient dire quoi. Vous voyez ce que je veux dire. Je pense que jusqu'à présent lorsqu'on parlait de ressources humaines, c'était une autre planète, je crois que personne ne savait ce que ça voulait dire réellement.

BS: est-ce que c'est la complexité de la structure (niveaux hiérarchiques, ou complexité des métiers qui oblige la présence d'un DRH ?

CV: A partir du moment où on a une société qui n'obtient pas les résultats que l'on souhaite, et que ses résultats ne sont pas atteints pour différentes raisons, et en l'occurrence pour la raison de compétences

BS: est-ce que c'est l'effectif ?

CV: non moi je pense qu'il est important au niveau d'un groupe d'avoir une politique de GRH qui soit déclinée dans toute les filiales et que ça peut être utile de toutes les façons au niveau de la mobilité des personnes entre les filiales. Et je pense que c'est important de décliner les orientations stratégiques de la même man dans toutes les filiales d'avoir les mêmes pratiques.

BS: avez-vous d'autres collègues qui travaillent avec vous dans l'unité RH ?

CV: oui j'ai deux personnes qui travaillent avec moi, j'ai une personne qui est beaucoup axée administration du personnel (paie et tout ce qui va avec). Et j'ai une autre personne depuis

quelque mois qui m'aide dans la mise en place de la GPEC qui m'aide au niveau de la formation aussi.

BS : c'est quoi la différence entre DRH et RRH ?

CV : un DRH si vous voulez après c'est au niveau de la structure, moi je ne me permettrai pas de m'appeler DRH dans la structure dans laquelle je travaille, c'est une structure de 80 pers tout est relatif. Un DRH c'est à partir du moment où vous êtes à un niveau élevé, vous devez décliner vos fonctions sur des RRH. Un DRH redescend sa stratégie RH au niveau des ses filiales par l'intermédiaire de ses RRH. Le DRH fait la même chose mais à moindre échelle. Le DRH du groupe Nestlé à des fonctions plus stratégiques qu'humaines. Malgré j'ai des fonctions stratégiques certes mais comme même très opérationnelles.

En plus c'est à partir de quel niveau vous vous situez dans les décisions stratégiques. Je pense que c'est ça qui fait la différence aussi. Un DRH c'est lui qui est à la base de la stratégie de l'entreprise, et il doit même s'occuper des orientations de l'entreprise.

Tout dépend au niveau des actionnaires, des dirigeants de l'entreprise

BS : en tant que RRH, vous avez des objectifs à atteindre quelles sont vos attentes par rapport à vos salariés ?

CV: Déjà qu'ils adhérent au projet que j'ai mis en place, parce qu'ils n'adhèrent pas c'est bien dommage. Je n'ai pas encore présenté véritablement ça doit être fait début d'année. Je dois le présenter déjà au comité de direction, je dois le présenter au représentant du pl et ensuite je le déclinerai auprès des salariés. Mais je n'ai pas encore véritablement communiqué officiellement auprès des salariés, parce que toujours est-il je dois communiquer auprès des représentants du personnel.

Les attentes de toutes les façons nous avons des responsables de service qui sont là pour relayer les attentes du directeur d'établissement au niveau des orientations que doit prendre chaque service, c'est pour ça que nous avions mis des formations auprès du management pour qu'ils comprennent ce rôle là.

ANNEXE 12: Retranscription de l'entretien réalisé avec un dirigeant

Taille : 80 salariés.

Durée : 1h

BS : La taille de votre entreprise ?

J-FR : La procure c'est 80 personnes. En temps plein il y a 75, mais ça peut aller jusqu'à 90 parce qu'on a une activité un peu saisonnière. En disant 75-80, on est bien dans la cible de La procure.

BS : quelle est son activité ?

J-FR: La procure est une librairie. Le métier de libraire. On élargit notre vente de livres aux disques et DVD, on est dans les spécialités qui sont les nôtres mais, globalement, La procure fait 80% de son CA avec le livre, elle le fait en magasin et par correspondance, et sur internet évidemment maintenant beaucoup.

BS: quand l'entreprise a-t-elle été créée ?

J-FR: Elle a été fondée en 1898 à Arras. Et elle avait été fondée par un prêtre l'Abbé de l'Épine. Il l'avait fondée non pas comme une Église, mais comme une maison d'édition pour la musique religieuse. J'ai trouvé qu'il était maître de cœur, de la chorale de la Cathédrale ; et il trouvait il manquait des bases pour faire chanter les gens. Il a été voir son évêque, mais je n'ai pas un sous. Il lui dit que si vous voulez monter votre affaire faites-le. Et donc il a été trouvé sa famille, et il a fondé à ce moment là La procure de Clergé, et après La procure des musiques religieuses. Petit à petit et très très vite, comme il fournissait les paroisses, les séminaires…on lui a aussi demandé de livrer les théurgiques des bibles…il a installé La procure à Paris en 1918 et La Procure Générale du clergé d'émission et des œuvres catholiques. Une entreprise à fait orienté vers l'église catholique. Mais j'insiste là-dessus que c'est une entreprise privée, commerciale ; ça n'a jamais été une entreprise qui appartient aux autorités religieuses, une entreprise privée avec une dimension toujours de vente par correspondance depuis l'origine, en dehors de la France. La procure, les grandes dates, pour faire simple, 1975 les héritiers du

fondateur faisaient encore partie de la famille, qui n'avait pas de succession, ont vendu La procure au groupe de presse La vie Télérama. Lequel groupe de presse s'est vendu pour groupe Le Monde en 2004. Et donc La procure s'est retrouvée faisant partie du groupe Le Monde qui est en train de nous revendre.

La revente continue. Par rapport à vous pour être simple, il faut bien dire que c'est une librairie, qui tient très fermement à rester une librairie. Et même c'est un peu la ligne fondatrice aujourd'hui de La procure. C'est une librairie où on compte beaucoup sur les libraires, et on essaye de faire un assortiment qui soit bien au-delà de ce qui ce vend bien dans la presse. C'est un assortiment pointu, et c'est une librairie qui a construit au fil des années des spécialités fortes, dans le domaine des religions et dans le domaine des sciences humaines ; et dans ces domaines là est reconnu très largement au-delà de la proximité immédiate parisienne.

On est la première librairie du monde dans le domaine des sciences religieuses. Dans ce domaine religieux, le christianisme à une part importante, ainsi que le catholicisme. Depuis très longtemps, La procure est une librairie très ouverte sur toutes les églises chrétiennes et sur l'Islam ; et de manière générale, tout phénomène religieux intéresse La Procure, au sein d'une grande librairie de culture. Le rayon fort de La Procure c'est la philosophie, c'est l'histoire c'est la psychanalyse, les beaux arts. C'est une librairie avec de grandes spécialités. Et j'insiste là-dessus parce que l'image de La procure est très liée à sa propriété religieuse. C'est vrai là-dessus on est vraiment leader. Mais j'insiste sur le fait que La Procure est à la fois se veut exhaustive dans le domaine chrétien mais elle n'est pas une librairie confessionnelle, c'est une librairie professionnelle. L'idée est de faire que l'accès à ce domaine soit possible et fait d'une façon très sérieuse. Et en fait c'est une chose qui existe assez peu finalement en France. Il y a une volonté de maintenir ça très très fort. Au fait c'est une volonté même précisément qui à tous des convictions profondes, qui fait que fortement identifié, sans être fermé aux autres. On pense même que ça rend un grand service quand il y a des lieux, comme des lieux qui sont ouverts qui respecte toutes les religions.

Pour la Gloriole, c'est une ligne qui marche, on n'est pas du tout riche, mais on n'est pas pauvre non plus, on se développe ; c'est-à-dire, sur cette ligne très exigeante, on a beaucoup de clients. Notre métier va dans le sens de recherche de savoir, de sagesse, dans la recherche d'approfondissement. Moi j'ai affaire à l'humanité en ce qu'elle a de meilleur. Je vois les gens dans une librairie viennent chercher de quoi construire leur intelligence et leur conviction. Quel que soit la conviction, sur cette ligne là, je suis sûre de faire un métier d'avenir. On se trompe

souvent quand on prend les gens en dessous de ce qu'ils sont. Et on a de très bonnes surprises, quand on les prend plutôt au dessus de ce qu'ils sont.

BS : quelles sont vos activités ?

CV: on est une très petite entreprise et j'en suis ravie, pour la simple raison, qu'on est réellement à taille humaine, je connais tout le monde, tout le monde me connaît, je suis accessible tout le temps, et il y a une organisation, une hiérarchie, opératoire et extrêmement malléable, perméable et mobile, on n'est absolument pas enfermé dans une organisation rigide. Globalement on reste proche les uns des autres. Avec une 2ième caractéristique comme on est une entreprise défend son métier, notre métier est un métier de détail, où il y a beaucoup de clients, beaucoup de livres et à chaque fois, on fait au fait des micros opérations. On n'est pas des marchands de l'immobilier qui font des transactions de temps en temps, et avec des conséquences. Nous on traite 1200 clients par jour, qui achètent quelque fois un livre ou quelque fois plus. Et en magasin on est une cinquantaine pur faire ça. En gros, 25 ici, 50 à Chantilly. Donc quelque part le côté petit métier, je ne dis pas par misérabilisme. On a à côté où on vend un livre, lorsqu'on regarde un livre à 15 euros, on a en gros une marge de 1/3=5 euros, et avec 5 euros, il faut payer beaucoup de choses ; tout se joue sur de petites choses. Donc ça suppose beaucoup de relations entre les personnes. Pour résumer ça, je peux dire ce qui prime chez nous c'est le métier, il faut être très proche du métier. C'est-à-dire, que toute l'organisation humaine de l'entreprise qui est extrêmement liée et directement au métier concret que nous faisons.

En fait, moi mon travail, c'est quoi ? Moi je suis le Président du conseil d'administration et Direction Générale, ce sont des titres qui sont extraordinairement ronflants dans une petite entreprise comme la nôtre qui compte 16 millions de CA. Ça veut dire que du fait j'ai un travail intra et extra. Je faits beaucoup de relations entre l'entreprise et son environnement professionnel et institutionnel. Professionnel, parce que tous les éditeurs qui sont nos fournisseur, et d'une façon générale ça remonte assez vite aux organisations du ministère de la culture, direction du livre, et d'autre part compte tenu de notre domaine de spécialité et en particulier dans le christianisme, on d des relations fortes avec un certain nombre d'institutions chrétiennes ou religieuses. Parce que pour ces institutions, La Procure est un lieu de diffusion. Donc je passe beaucoup de temps à rencontrer les pro du livre et les responsables étatiques du livre, et tous les responsables assez liés directement par la diffusion dans le domaine de la religion. Et sans parler de mes relations avec le groupe d'actionnaires qui possèdent La Procure,

puisque ce n'est pas une entreprise indépendante, je suis propriétaire de La Procure, je suis mandataire social. Et donc je dois rendre compte régulièrement d'une man diverse au propriétaire de La Procure. J'ai tout un aspect de mon action qui est vers le monde extérieur dans ces trois dimensions, plus une 4ième même si c'est lié, je suis souvent celui qui est interrogé par les médias, soit sur tel ou tel livre, soit sur tel ou tel mouvement, qu'est ce qui se passe dans le livre, qu'est ce qui se passe dans la lecture, est-ce que les français lisent beaucoup, ou est-ce que les enfants vont lire davantage, est-ce que les étudiants continuent à lire ? Quelle est la place dans le livre…c'est beaucoup d'interviews ou d'interventions dans la presse, voilà c'est moi.

En interne, on a une organisation relativement simple, j'ai un directeur général adjoint, qui m'a rejoint il y a 4 ans nommé par le nouveau propriétaire Le Monde. Avec qui je m'entends bien, et avec lequel je travaille bien, et il va forcément devenir mon successeur.

Au niveau du directeur général adjoint, on a quelques domaines qui sont peu réparties, mais beaucoup de choses on les fait ensemble. Et après le fonctionnement de l'entreprise, c'est les grandes fonctions classiques, où là y a à chaque fois en fait un cadre qui a des fonctions et un ensemble de personnes dont le service est plus ou moins diversifié. Il y a une fonction commerciale, il y a une direction commerciale est en charge très directement de la vente par correspondance et du site. Il y a un cadre qui est responsable du fonctionnement de la librairie, même des librairies, parce qu'on a de petites annexes. On a un cadre qui est responsable de tout l'aspect logistique et informatique. On a une cadre qui s'occupe de tout l'aspect comptable et fiscale. On a une responsable du contrôle de gestion. Il n'y a pas de direction du personnel en tant que tel. En fait chaque responsable est responsable de son équipe, et c'est pour cela en quelque sorte c'est moi qui vous reçoit. La direction du personnel, quelque part reste un peu mon règne ; sauf que très directement la directrice de la librairie, la deuxième que j'ai nommé, celle qui a le plus de personnes sous sa responsabilité directe, et qui a aussi le tempérament pour ça, est un peu comme même, notre directrice de ressources humaines, assistée par une personne qui n'a pas ce même niveau de responsabilité mais qui est en gros le service paye, mais qui pour nous est un tout petit peu développé, et qui est quelqu'un la cheville ouvrière d'actions de RH, à la fois très concrètement, c'est elle qui prépare la pâte, c'est elle aussi qui centralise toutes les questions, pour ce qui est du plan de formation. On a quelqu'un qui est un peu la technicienne de la législation sociale mais, l'animation, la réflexion, les corrections au niveau management ça se fait dans le conseil de direction dont je vous ai parlé tout à l'heure,

avec les 5 responsables + Fred. En plus de ça, il y a Chantal Delart qui est plus en charge de ça.

BS: quels sont vos rôles dans l'organisation ?

J-FR : en fait il y a un rôle direct et un rôle indirect. Au niveau de mon rôle indirect, on a régulièrement 2 fois par mois une réunion de type commercial, avec un certain nombre d'entreprises, qui après transmettent l'information qui a été faite en ce moment là ; mais là on est plus dans l'opérationnel, et puis j'ai une réunion de direction par mois. On est davantage dans l'organisation, beaucoup de choses se font par le comité d'entreprise. Nous avec le système d'une délégation unique, on n'y tient beaucoup, on fait une réunion une fois par mois, une réunion qui n'est pas simplement formelle, où toutes les questions de l'entreprise sont abordées, à la fois, les perspectives économiques, et aussi en fait les tensions éventuelles qui peuvent exister, mais bien au-delà des obligations légales. Cette réunion mensuelle du comité d'entreprise, délégué du personnel est le lieu au fait de régulations. On a un climat social assez apaisé à La Procure, et ça n'est faute d'aborder les problèmes. Parce que au contraire par ce qu'on les aborde. Il me se semble.

BS: comment prenez-vous vos décisions ?

J-FR: je ne prends pas tout seul les décisions. J'ai commencé par être libraire. J'ai une bonne formation initiale universitaire, et même c'est un peu même beaucoup le hasard qui m'a conduit ici. Et j'étais ébahi par le fait que ça pouvait avoir ce métier de libraire quand je suis venu à Paris en Noël pour travailler et pour gagner 3 sous.

Ce qui m'importe, je suis très très terrain. Et je suis resté très terrain. Les décisions je ne les prends pas dans ma grande sagesse tout seul. Parce que je sais très bien que ça ne fonctionne pas comme ça. Toutes les décisions vraiment importantes se prennent dans ce comité de direction. Et les personnes qui sont responsables de chacun des secteurs, sont vraiment normalement extrêmement proches de leurs équipes. Moi j'ai aussi en direct une relation avec pratiquement chaque personne de l'entreprise. Plus les personnes sont anciennes, plus j'ai des relations avec elles, plus j'ai une relation directe et plus elles sont jeunes, moins j'ai une relation directe.

Il y a beaucoup de gens que je tutoie. Aujourd'hui, il y a encore beaucoup de choses qui s'échangent en passant dans la librairie ; on a un lien très fort qui est la relation au livre. Et je dirai la passion pour les livres et pour leur valeur. Toute personne dans la librairie fait bien son

travail, et elle ne fait bien son w que si elle est passionnée par un certain nombre de sujets et par un ensemble de livres. L'échange autour de ça est le ciment de l'entreprise. Tu ne peux pas passer dans le rayon littérature sans que les 3 personnes en charge de la littérature me disent réellement que ce bouquin là est formidable. Comme personne ne peut lire de tout ce qu'il sort plus de 100 livres par jour en France. Et le libraire repère à peu près tout ce qui est important.

La communication de l'entreprise institutionnelle en termes d'organisation et de gestion de conflits d'entreprise, et la communication métier ; ce double rejet d'une commission commerciale, l'entreprise des actions proprement libraires vont être qu'est ce qu'on fait comme campagne, vitrine, catalogue, soirée pour recevoir les auteurs, et puis les communications je dirai informelles, toujours par la médiation de ce qui parait des livres change autour des livres qui apparaissent.

Le point où je suis le plus solitaire, c'est justement au niveau de grandes questions de gestion. C'est-à-dire, lorsqu'il faut construire un budget même si j'ai une décision avec les chefs de service une discussion avec les élus, j'ai une négociation à mener obligatoirement tous les ans, c'est probablement dans la gestion du budget que plus la notion de décision, d'orientation avec quelque fois un côté plus aléatoire avec les désirs.

Avec les concurrents, on a pris un grand principe on a cultivé notre personnalité propre. La Procure est une librairie qui est devenue l'une des plus grosses de France avec une autonomie très spéciale. La procure regarde ce que font les autres ; moi je crois que si La Procure se banalise elle perd tout l'intérêt. l'entreprise ne cesse d'évoluer, et a innové de deux façons. Avec la vente par correspondance et la vente internet par internet. Avec des catalogues qui mettent les spécialités propres de La Procure, on fait ça 2 fois par an avec une sélection de livres de ce qui nous parait le plus intéressant. Et qu'on en envoie à tous ceux qu'ils souhaitent. On a un réseau de librairies partenaires qui ont l'enseigne de La Procure même si elles ne nous appartiennent pas.

En plus aujourd'hui, nous avons un site internet qui s'appelle La Procure.com. et nos offres ne se trouvent pas facilement ailleurs. Dans ce site on se promène comme si on se promène dans l'arborescence de la librairie (différent de la qualité qu'offre Amazon.com). De part notre spécialité, on devient les plus importants sur internet. Notre nom est associé à un certains nombre de domaines où les gens se disent sur les débats religieux et historiques que leur sont associés, sur la bioéthique, sur l'euthanasie, là ils vont dire qu'il y a un assortiment qui

m'intéresse. Donc, l'innovation elle est là. Pour résister à la concurrence, nous ce qu'on essaye de faire, notre exigence est d'être très présent sur un certain nombre de domaines et de maintenir, ce que les grosses enseignes ont beaucoup de mal à faire, une qualité d'assortiment, et une qualité de présence libraire, que même la FNAC qui a eu ça depuis longtemps, qu'elle faiblit là-dessus, que beaucoup de libraires faiblissent sur la qualité du service libraire et la qualité de la profondeur de l'assortiment. Nous on choisit justement l'inverse.

BS : y-a-t il des mesures à prendre en matière de gestion du personnel ?

J-FR: nous, on fonctionne toujours à partir de nos forces actuelles. Quand on un projet comme ça, on prend sur notre temps, tout le monde est impliqué. Sur le projet internet, c'est évidemment la directrice commerciale qui a été leader avec nous. Mais la directrice du magasin a été impliqué parce qu'on a d'emblée décidé qu'on ferait la logue de la librairie. C'est une sorte de la logistique de la réception des commandes et des expéditions…le contrôle de gestion a été aussi impliqué. On fait ça chacun, on ne va pas sortir quelqu'un de l'équipe pour le mettre en charge, on va faire fonctionner le projet chacun intervenant au titre de sa responsabilité.

BS : vous arrive-t-il de déplacer une personne vers le projet ?

J-FR: on n'a pas les moyens de ça. On fait des modifications dans le sens, globalement ; mais dans notre O, je ne peux pas dire qu'on est au four et au moulin. Du coup on est très proche des petites entreprise d'une certaine façon, ça ne veut pas dire qu'on n'organise pas les choses, mais bien au contraire en général on les organise très bien, on n'a pas le temps de tout faire.

BS: est ce la taille favorise-t-elle cette activité ?

J-FR : ça ne m'étonne pas. D'abord on n'a pas les moyens budgétaires de ça. L'inscription dans l'activité même de l'entreprise est toujours fondamental. Si on passait à une autre étape, il faut veiller très fort à une communication vers le projet et le projet vers l'équipe.

La Procure ne dégage pas suffisamment de ressources et de profits pour qu'on se dise par ex. on va constituer un groupe qui va voir quelles sont les librairies à racheter en France, ou en Europe, n'a pas l'ambition de cela, parce qu'elle n'a pas aussi les moyens. Je ne sais pas si c'est bien ou pas. En tout cas nous on est une petite entreprise qui a bien agrandi, plus d'emblée un peu plus que les grandes entreprises. On avance pas à pas.

BS: comment se font les pratiques de recrutement ? Recrutement en interne/ en externe ?

J-FR : d'abord premièrement toutes les candidatures passent entre les mains d'une personne. La personne qui est la directrice de la librairie qui est un peu en fonction des ressources humaines. La décision de recruter c'est moi la prend. Elle se fait en conseil de direction et sur instructions budgétaires. Aujourd'hui, il y a une prospective à ce moment là au moment où par exemple on construit le budget, on décide de recruter des niveaux ; c'est vrai on commence souvent par privilégier le recrutement en interne, on a pris quelqu'un qui était déjà là. Pour le reste on a été cherché à l'extérieur parce qu'on n'avait pas les ressources à l'intérieur. Donc de deux choses l'une on reçoit beaucoup de candidatures, ou on est en phase de recrutement, soit parce que on veut remplacer. Et auquel cas à ce moment là on regarde très vite si la personne peut nous intéresser ou pas.

BS: faites-vous appel à des cabinets de recrutement ?

J-FR : Non

BS : comment se fait la sélection ?

J-FR : avant la personnalité. Sur ses diplômes, et sur son parcours. Nous nous privilégions le profil l'histoire et la culture des gens et leurs diplômes à la connaissance précise du métier. On pense qu'on peut apprendre aux gens le métier, alors qu'on ne leur transmettra pas la culture nécessaire. Si on recrute quelqu'un dans le domaine religieux, le religieux sera fondamental.

BS: vous sélectionnez sur la base de ces mêmes critères ?

J-FR : oui, et en fait le recrutement va beaucoup se faire. On laisse tomber le moment où on n'a pas besoin de quelqu'un, on répond non et on garde, et à priori le CV pourrait nous intéresser le jour où.

BS : la durée d'ancienneté ?

J-FR : je ne sais vous dire. Pour les postes clés, les personnes sont ici depuis longtemps. En même temps ce qui se passe pour les évolutions, on essaye vraiment que les responsables se prennent le plus largement possible : commande, la réception des représentants, les achats on engage vraiment les finances de l'entreprise, des libraires, des libraires débutants. Ce qui se passe effectivement, nous on donne pas mal de responsabilités à nos libraires, le label La

Procure est un bon élément dans le CV.

C'est vrai que réellement, quelqu'un qui a débuté, qui a bien démarré arrive un moment où il serait à même de prendre des responsabilités et il n'y a pas de responsables disponibles ; quelque fois les gens partent parce qu'ils sont arrivés à un niveau de maturité, il y a de grands responsables de la FNAC par exemple qui lui sont venus de La Procure.

BS: vos salariés restent longtemps ici vous les conservez parce que ce sont les pratiques de rémunérations qui sont plus intéressantes.

J-FR : non, on paye très mal les gens. Non, ce n'est pas vrai de dire ça ; on les paye un peu mieux que la profession, mais c'est un métier pas bien payé la librairie. On commence à bien gagner sa vie effectivement quand on est un vrai libraire spécialiste.

BS: ne faudrait pas lier cette rémunération à la performance ?

J-FR : ça on ne sait pas le faire. on a tort on devrait savoir ; on hésite toujours à les lier au performance.

BS: partie variable/partie fixe pour les personnes qui ont été sur le projet du site de La Procure ?

J-FR : Non, tout le monde le fait. Nous on a des participations et intéressements. On a un bon contrat d'intéressement il y a des primes elles sont vraiment réparties pour tout le monde. C'est un peu injuste, parce que certains s'investissent plus ; inversement, on voit bien qu'on est très interdépendant dans le métier, c'est très difficile. Même si internet fonctionne bien aujourd'hui parce qu'on a bien travaillé sur le cahier des charges, on a bien monté le truc. Par ex, les idées pour faire les lettres d'info, ça vient des libraires, qui ont signalé que ce bouquin était formidable ; ça va marcher parce que le webmaster a été rapide pour mettre ça en ligne, ça va marcher parce que à l'ABPC ont été très réactifs pour traiter la commande même l'expéditeur qui va faire le colis pour…après on se dit on va féliciter, rémunérer la patronne du service et en même tout fonctionne voilà. On se débat avec ça, on n'est pas très à l'aise avec les rémunérations avec les primes individuelles. Je crois beaucoup par l'adhésion au projet, e parle comme patron, tout le monde ne pense pas que c'est forcément le paradis à La Procure, je suis conscient que j'ai un point de vue particulier là-dessus. Globalement les gens adhèrent assez bien au projet de La Procure. Ils sont contents d'être là. Ils sont contents d'être libraires en gros. Ils aimeraient être beaucoup mieux payés, c'est sûr. C'est évident, c'est humain. Mais beaucoup

comme même sont très fidélisés parce qu'ils trouvent que c'est bien de faire ce métier et que c'est plutôt pareil de le faire à La Procure. Il me semble. Précisément, on est obligé de réajuster régulièrement les choses, on a la section syndicale. Globalement, ça discute, et globalement, on respecte bien les gens on a une bonne relation avec les gens.

BS: la reconnaissance au travail ?

J-FR : je pense que ça joue beaucoup. Nous on a mis en place depuis longtemps, avant que ce ne soit à la mode, l'entretien annuel, que j'ai fait pendant des années tout seul avec tout le monde, ce qui n'est pas très bien d'ailleurs. Maintenant ce n'est plus moi qui le faits mais ça me manque d'ailleurs. Ce sont les responsables des équipes qui le font. On fait beaucoup de formation sur le métier. L'entretien annuel si vous voulez est un élément pour nous assez important, parce que ça formalise les relations que l'on par ailleurs, mais là pour le coup on a mis en place une formation tout d'abord pour tous ceux qui sont les cadres qui ont des canevas assez classiques, mais sur lesquels tous ces cadres ont été formés mais chacun dans l'entreprise sait que c'est un moment assez important, on doit exprimer, ce qu'on perçoit, ce qu'on a envie en besoin de formation.

BS: j'aimerais que vous me détailliez les pratiques de formations ?

J-FR : ce qu'on fait c'est un plan de formation, et c'est un pt obligatoire, on traite les demandes individuelles, d'où on a une pratique aussi assez simple, quand on a peu d'argent disponible, on refuse systématiquement lorsqu'on demande à se perfectionner, participant à des séminaires de psychanalyse, d'autant plus c'est en dehors du temps de travail évidemment. Parce que c'est là aussi c'est une question d'un peu d'argent. Ça ce sont les demandes individuelles qui sont battues au comité d'entreprise. Mais ce qu'on essaye c'est d'avoir un petit peu d'anticipation. Et donc à partir des entretiens annuels on fait une remontée au niveau exprimé par les différentes personnes et ce qui est exprimé par les encadreurs, comme besoins objectifs de leurs équipes c'est ça qu'on essaye de mettre en forme comme plan de formation.

BS : cette fidélisation du personnel est due à quoi exactement, que pensez-vous de l'apprentissage ?

J-FR : en fait, la formation ici concerne deux axes :

- sur le contenu, on n'a pas de mal tout le monde la conçoit bien.

- sur la pratique du métier, par ex comment on se conduit par rapport à un client. Sur ça, même le personnel est relativement réticent. Parce que ça met en cause son comportement. Pour faire ce métier, il faut être assez aimable. C'est vrai que nous patrons cadre, on aimerait faire avancer les gens sur ces domaines là.

BS: la gestion des trajectoires professionnelles ?
J-FR: pour nous, ce sont des mots qui sont très peu valables pour la petite entreprise. Vraiment, là du coup notre levier, c'est notre entretien individuel. On ne fait jamais de promesses tout au début du recrutement, parce que en gros lorsqu'on recrute quelqu'un on ne sait jamais ce que ça va donner. Il y a une fiction à mon avis de dire aux gens, les périodes d'essai ne sont pas suffisantes, je dits ça franchement. Il y a des gens qui abuseraient en allongeant trop les périodes d'essai. Nous on n'a pas des profils de carrière. On met les gens au travail en fonction des besoins et de leurs demandes. Et puis c'est vrai beaucoup choses se passent sur le terrain après ; on voit bien quelqu'un qui s'implique beaucoup dans le métier, qui s'implique dans le style de l'entreprise, et puis ce qui se passe souvent c'est que assez rapidement la personne se pose la question de son avenir, ou bien en fait ou elle voit son avenir dans l'entreprise, d'une man souvent apaisée, on constate qu'il n'y a pas réellement pour elle de débouché immédiat. Par exemple la semaine dernière, j'ai vu un des libraires qui travaille à La Procure et qui se pose la question si il peut être le libraire spécialiste de la philo. Or il y a une personne spécialiste en philo et qui fait bien son travail. On n'est pas une multinationale, ou même plusieurs postes pour la qualification, très souvent il n'y en a qu'un. Soit il attend que cette personne prenne sa retraite dans 5-6 ans, soit il accepte un autre poste avec un peu plus de responsabilité ou alors de changer un peu de discipline, et de devenir il y a des choses proches, il y aura des besoins, ou bien, il va chercher du boulot ailleurs dans une autre librairie forcément.

BS : sur la motivation ?

J-FR : l'entretien annuel c'est vraiment cela. C'est à ce moment que le responsable dit réellement ce qu'il pense du travail, a le courage de le dire. C'est le moment principal de l'année. On est une petite boite, et je reçois aussi qui il veut dans l'heure.

BS : valeur/ culture managériale.

J-FR : tout ça ça ressort de ce que je viens de dire. On cultive beaucoup on a besoin d'une forte

implication dans le travail.

BS: justement qu'est ce que vous faites pour impliquer les individus dans leur travail ?

J-FR : en dehors de la reconnaissance, la rémunération, il y a les comportements, c'est-à-dire qu'on a une autre idée de notre métier. On invite les gens à partager une autre idée du métier de libraire qui est un métier de commerçant. On dit aux gens si vous voulez travailler parce que ça vous plaît, si vous voulez être motivé par le salaire faites autre chose immédiatement. Si vous voulez avoir un plan de carrière des bonus financiers faites autre chose. Si vous voulez faire un métier, qui est un métier utile et qui rend service, c'est un métier d'aider des auteurs à trouver leurs lecteurs, et aux lecteurs des choses qui nourrissent intellectuellement. On n'a pas simplement à réussir un budget, on a à réussir un métier. Et la notion de métier peut être extrêmement riche parce que c'est une relation de relations humaines, à l'intérieur de l'entreprise et entre l'entreprise et ses clients. Si on réussit ça, ça marche à peu près.

ANNEXE 13: Présentation du Cas Peco (Arrivée récente du DRH et restructuration du département RH)

Le cas Peco représente un intérêt majeur dans le cadre des interrogations que nous nous sommes posées sur les pratiques de RH des moyennes entreprises. Ce cas se distingue par l'arrivée d'un DRH au sein de la structure de la moyenne entreprise et permet surtout l'observation et le recueil de données dans un contexte précis. Les entretiens menés dans ce site ont permis d'enrichir les cadres conceptuels et d'avancer dans la collecte des données empiriques. Nous mettons en l'accent sur la restructuration du département RH (sous forme de division et de coordination de travail entre les managers et les opérationnels) et les effets qu'elle engendre au niveau de la gestion des pratiques de RH.

1. Organisation du département RH de Peco

Principal acteur RH	**Directeur des Ressources Humaines**
Département RH	Direction Services administratifs et opérationnels
Type d'actionnariat	Entreprise familiale non cotée en bourse
Caractéristiques de l'activité	N° 1 Européen de l'emballage Certification qualité ISO 9001 Plusieurs filiales en Europe : Belgique, Allemagne... Activité commerciale visant principalement le développement de la force de vente. Cette activité s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise.

2. Décentralisation de la politique de GRH

La restructuration du département RH à l'arrivée du DRH quatre mois après semble s'accompagner d'une décentralisation relativement accrue de la politique et de la stratégie de GRH. D'ailleurs, la direction générale continue encore de contrôler avec l'aide du directeur financier certaines des pratiques de RH du DRH. Nous représentons dans le tableau suivant les effets de la restructuration et les liens qui en résultent.

Niveaux organisationnels	Réorientation des activités du département RH
Supérieur hiérarchique	Déclinaison par le DRH des objectifs organisationnels et stratégiques. Réticence et pression de la hiérarchie.
Managers du niveau intermédiaire	Participation des managers aux décisions prises par le DRH et partage d'information sur les besoins et attentes concernant les ressources humaines. Les managers jouent un rôle important dans la détermination des besoins auprès du DRH ; ils peuvent aussi transmettre des demandes aux opérationnels
Opérationnels	Réorganisation par le DRH des tâches et rôles du niveau opérationnel et intégration des opérationnels dans le recueil des attentes. Les opérationnels jouent un rôle considérable dans le recueil des attentes des managers.

3. Evolution des modes d'action et des pratiques managériales

Type de Pratique	Modes d'action
Recrutement	Recrutement interne à travers les bases de l'intranet de l'entreprise. Recrutement externe porte essentiellement sur l'étude du CV, entretien et sélection du candidat. Participation conjointe du DRH, des managers et des opérationnels la validation du recrutement. Rôle du facteur culturel dans la légitimation des pratiques de RH
Formation	Rôle de valorisation des compétences. Importance des sessions de formation. Problèmes d'évaluation des besoins. Recours à des intervenants externes comme les consultants.
Rémunération	Intervention décisionnelle de la hiérarchie. Diversification sous forme de salaires, primes et intéressements. Rôle impératif d'un management de l'équité.

4. Prise en compte de l'environnement institutionnel de Peco

Le cas Peco représente une illustration d'entreprise qui cherche à ancrer de plus en plus ses pratiques managériales dans un champ institutionnel. La certification Qualité exprime le positionnement de l'entreprise par rapport à un marché concurrentiel ce qui a nécessairement des effets sur les pratiques internes de GRH. Le recours à une nouvelle coordination du travail entre les acteurs du département RH traduit d'abord la quête de légitimation des pratiques du DRH.

Le cas Peco permet de mettre en évidence un ensemble de points à savoir:

- la question d'institutionnalisation des pratiques de RH (attractivité, image et visibilité externe) ;

- le rôle de la formalisation dans le suivi des attentes. Ce point concerne les investissements alloués aux formations alors que de nombreux salariés ne poursuivent pas ces formations. Nous nous interrogeons ici sur les mesures prises par le DRH notamment par le recours à des organismes externes ;

- l'autonomie accordée au DRH et la nature des relations qu'il a avec la hiérarchie et leur influence sur les modalités d'action ainsi que le management des hommes dans ce site ;

- le DRH peut-il être considéré comme un acteur créateur comme le suggèrent un certain nombre de travaux théoriques (Galbraith, 1973 ; Mintzberg, 1975) ?

ANNEXE 14: Présentation du Cas Chimitra (Entreprise orientée projets)

L'originalité de cette étude de cas réside dans le fait que l'activité est orientée vers les projets. Cela permet alors de collecter des données sur des pratiques de RH qui sont issues d'un contexte qui est plus spécifiquement lié à l'équipe-projet. Chimitra est une moyenne entreprise d'un effectif de 130 salariés et filiale d'un groupe qui compte 2000 salariés. Comme les autres filiales du groupe, les ressources humaines de Chimitra sont gérées par un responsable du personnel. L'équipe-projet est plutôt gérée par un chef de projet qui applique les décisions majeures de la hiérarchie en matière de ressources humaines.

1. Éléments organisationnels déterminants

Chimitra fait partie d'une structure d'un groupe qui est très centralisé. Les décisions proviennent essentiellement de la direction générale et sont caractérisées par une coordination plutôt verticale. La direction générale établit au niveau du siège toutes les prescriptions qui sont nécessaires en matière de pratiques de RH et qui doivent être respectées par l'ensemble des filiales.

Cette centralisation représente une forte spécificité du site qui ne permet à la direction de tenir compte au niveau de la politique de GRH des contraintes liées au projet (en terme de délai, de coût et qualité).

Dans ce contexte, la gestion de l'équipe-projet au niveau de Chimitra est assurée plutôt par le chef de projet et non par la responsable du personnel. Cette situation est difficilement admise par la responsable du personnel qui ne participe pas à côté du chef pour désigner les pratiques de RH des acteurs-projets de façon plus adéquate.

2. Normes et valeurs imposées par le management de la direction générale

Durant notre entretien avec le directeur général du groupe, ce dernier a insisté sur la notion de culture qui est centrée sur les valeurs véhiculées par la direction générale. Les

valeurs ont une portée considérable dans le management global du groupe. Au niveau de Chimitra, cet élément est déterminant dans la conception que se font les membres de ce site de leurs supérieurs hiérarchiques ainsi que de la nature des relations qui doivent exister.

3. Pratiques de RH à l'égard de l'équipe-projet

Les contraintes liées au projet et la transversalité de l'activité représentent deux éléments fondamentaux de la définition du projet. Au niveau de Chimitra, ces éléments sont complètement mis à part par la direction générale et aussi par le chef de projet. Les difficultés de Chimitra traduisent la perception de la hiérarchie en matière de GRH. En outre, la nature des aspects organisationnels ne favorisent pas la délégation ; la responsable du personnel ne peut proposer de nouvelles informations à la direction.

A partir des données issues de Chimitra, nous retenons pour l'analyse des pratiques de RH les éléments suivants :

- aucune politique de GRH n'est réellement déterminée pour les équipes-projets ;
- une homogénéité des pratiques de RH malgré les compétences distinctives de certains de ces acteurs.

ANNEXE 15 : Codage de l'entretien

Nos entretiens ont été codés grâce au logiciel Nvivo. Ce codage consiste en une condensation des données. Cette étape a permis d'organiser et de coder les données en vue d'établir sur le plan analytique des liens entre ces codes.

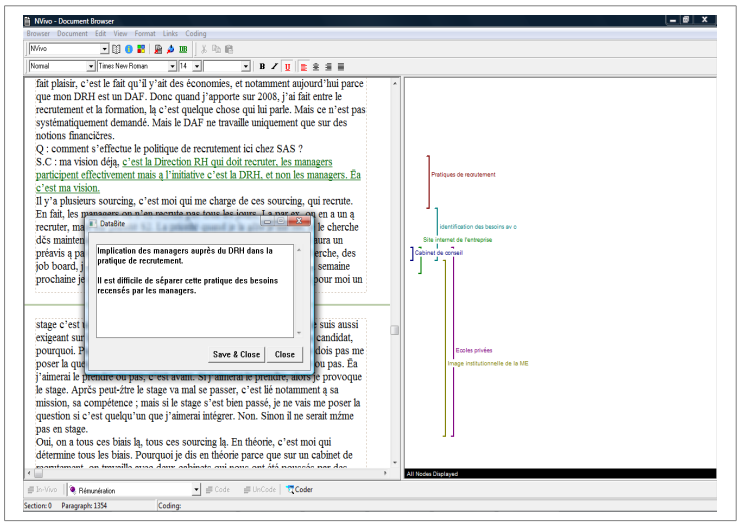


Illustration 1: Exemple de codage d'un entretien par le logiciel Nvivo

ANNEXE 16: Dictionnaire des thèmes

1- Liste de thèmes dans le cas du dirigeant

Code principal (thème)	Subdivisions			Description des codes
	Code 1	Code 2	Code 3	
Caractéristiques organisationnel-les	Prééminence du dirigeant	Contrôle	Perception	La gestion des pratiques de RH est entièrement élaborée par le dirigeant.
			Surcharge en tâches opérationnelles	Structure simple qui permet le contrôle direct de l'ensemble de l'organisation (Mintzberg, 1982).
			Terrain	
		Liens psychologiques		Rôle des caractéristiques personnelles du dirigeant (Hambrick et Masson, 1984).
		Valeurs	Légitimité autour du dirigeant	
		Procédures informelles		La nature du travail.
		Proximité relationnelle		La nature des liens avec l'encadrement.
Modes gestionnaires	Recrutement	Entretiens	Interaction dirigeant-candidat	Description en vue d'analyser les effets déterminants du comportement et des modes d'action du dirigeant sur la GRH.
		Bouche à oreille	Liens forts	
		Cabinet	Recours	
	Formation	Entretiens individuels	Faible évaluation	
	Rémunérati	Problème d'équité	Nature des liens	

	on			
		Salaires et primes	Faible versement de primes	

2- Liste des thèmes adaptés au RP ou au RRH

Code Principal (thème)	Subdivisions			Description des codes
	Code 1	Code 2	Code 3	
Caractéristiques organisationnel-les	Service du personnel	Service opérationnel	Externalisation	L'unité RH se différencie progressivement des autres unités organisationnelles. Cela permet d'analyser les effets de l'intégration de cette unité compte tenue la coordination du travail, de la répartition des décisions...(Lawrence et Lorcsh, 1967).
		Structuration primaire	Hybridité	
	Répartition de la fonction RH	Rôles opérationnels	Gestion administrative	
		Rôles partagés avec d'autres collègues	-	
		Proximité relationnelle	Réunions/ bureaux ouverts/ discussions	
	Début de formalisation	Détermination des besoins	Analyse et faible anticipation	Analyse du lien entre formalisation et institutionnalisation (Meyer et Rowan, 1977 ; Suchman, 1995 ; Scott, 2008).
		Tests / entretiens	-	
		Entretiens individuels	-	
		Faible recours à l'évolution du marché		

Délégation	Verticalité	Degré faible de prise de décision	-	La supervision étroite et le contrôle constituent les mécanismes principaux de coordination (Mintzberg, 1982).
		Contraintes hiérarchiques	Consultation et recommanda-tions	
Modes gestionnaires	Recrutement	Recrutement interne	-	Le recrutement se base sur des liens forts du dirigeant (Granovetter, 1983).
		Entretien	-	
		Bouche à oreille	-	
		Cabinet	-	
	Formation	Attentes des individus	Besoins non anticipés	Ce code décrit les difficultés rencontrées dans l'évaluation et l'identification des besoins.
		Plan de formation	-	
		Problème de légitimité	-	
		Valoriser les compétences	-	
		Problème d'évaluation	-	
		Lenteur	-	
	Rémunéra-tion	Problème d'équité	Perception	Le degré de diversification et les contraintes d'équité représentent les codes principaux au niveau de la rémunération.
		Diversification	Salaire fixe, primes	
		Motivation	-	
		Recherche de légitimité	-	

Design de la GRH	Délégation difficile	hiérarchie	Faible prise d'initiative	Détermination et analyse des liens entre la délégation et l'apparition de comportement organisationnel (D'Amboise et Muldowney, 1988 ; D'Amboise et Garand, 1995)
		Absence de créativité	Faible autonomie	

3- Liste des thèmes en présence du DRH

Code principal (Thème)	Subdivisions			Description des codes
	Code 1	Code2	Code 3	
Caractéristiques organisationnel-les	Département de la direction des ressources humaines	Structuration de la direction des RH	Hybridité	Décentralisation des pratiques de RH des moyennes entreprises au sein d'un département de la Direction des Ressources Humaines. Coordination formelle du travail et tendance à la bureaucratisation.
		Unités opérationnel-les	Externalisation	
		Formalisation forte	Procédures standardisées	
			Communication écrite	
			Recours à l'évolution du marché (indices)	
Délégation	DRH et liens avec les niveaux de l'organisation	Liens avec la hiérarchie	Décliner la stratégie auprès des commerciaux	Rôles du niveau intermédiaire (Burgelman, 1984).
			Conseil à l'entreprise	
		Liens avec les managers	Discussions des besoins	
		Liens avec les opérationnels	Généralistes	

		directs	Spécialistes	
		Discours	Quête de légitimité	
		Sur le terrain	Rencontres	
	Autonomie	Degré décisionnel	-	Liens entre autonomie et degré de délégation.
		Contraintes hiérarchiques	-	
Codes gestionnaires	Recrutement	Recrutement interne		Interventionnisme du DRH.
		Description des postes	Culture	
		Identification des besoins RH	Attentes	
		Problème de légitimité	Aspect institutionnel	Description des modalités d'institutionnalisation des pratiques de RH et mise en évidence des liens faibles de nature professionnelle (Granovetter, 1983 ; 2005).
			Relations avec les écoles	
			Réseau	
			Cabinet du Conseil	
			E-pratiques de RH	
		Image institutionnel-le	Attractivité	
	Formation	Problème de légitimité	Sessions de formation	Difficultés rencontrées pendant l'évaluation des attentes.

			(Problèmes d'évaluation)	Prise en considération des compétences.
			Perception de l'employé	
			Valorisation des compétences	
	Rémunération	Problème d'équité	Perception	Pratiques basées sur le résultat (Einsenhardt, 1988 ; Balkin et Gomez-Mejia, 1987).
		Diversifi-cation	Salaire et/ou primes	Gestion morale et managériale.
			bonus	
			Participation aux bénéfices	
		Image externe	-	
		Motivation	-	La rémunération est-elle une source de motivation ?
Design de la GRH	DRH	Déclin de la hiérarchie	Ascendance et descendance des liens	Lien entre délégation et autonomie en vue d'analyser le comportement politique et entrepreneurial du DRH.
		Créativité	Négociation	
			Entrepreneur politique	
		Proactivité	-	
		Satisfaction des attentes	-	Recensement des attentes et intérêt affiché pour un management hétérogène et participatif
		Participation des managers	Management de proximité	
		Recueil par les opérationnels	-	
		Rôle des employés	-	

Vu: le Président

M. :.....

Vu: Les suffragants

MM.:.....

Vu et permis d'imprimer:

Le Vice-Président du Conseil Scientifique chargé de la Recherche de l'Université Paris-Dauphine.