

# PEUT-ON MESURER LE SUCCÈS D'UNE INTERVENTION EN GRH ?

**François Pichault**

Le champ de l'intervention en GRH –encore appelée recherche-action– couvre des réalités très diverses : enquête de climat social, élaboration d'un plan d'action, actions de communication, de formation ou de coaching, animation de groupes de projet, etc. Argyris (1977) nous propose de considérer l'intervention comme un processus de production de connaissances où il s'agit d'aider le "système client" à effectuer des choix responsables et de s'assurer d'une adhésion interne durable à l'égard de ces choix (Argyris, 1977). Une telle conception de l'intervention –qui l'apparente à un processus de traduction au sens d'Akrich, Callon et Latour (1988)– dépasse largement les prescrits de la littérature managériale, centrée sur une approche planifiée du changement. Nous proposons ici de donner corps à cette conception de l'intervention en recourant à plusieurs approches explicatives (planification, contingence, incrémentalisme, politique, conventions) et en tentant de les opérationnaliser à l'aide d'indicateurs précis. La question traitée dans l'article est de savoir s'il est possible d'apprécier, en cours d'intervention et au terme de celle-ci, dans quelle mesure un tel processus de traduction a été mené à bien : en d'autres termes, peut-on évaluer, de manière rigoureuse, le succès ou l'échec d'une intervention, malgré le caractère largement imprévisible de son déroulement ? L'exposé détaillé de quatre cas d'intervention conduira, au-delà de la satisfaction exprimée par le client, à des évaluations nuancées à cet égard. On proposera à l'issue de l'analyse de ces cas une batterie d'indicateurs susceptibles d'aider à une mesure de l'efficacité des interventions.

## 1. L'INTERVENTION SELON L'APPROCHE DE LA PLANIFICATION

Selon la littérature normative en GRH, une intervention se devrait de suivre un certain nombre d'étapes séquentielles, en s'assimilant *de facto* à un processus de décision :

- définition (voire redéfinition) du problème à l'origine de l'intervention ;
- diagnostic et inventaire des dispositifs à mettre en œuvre pour tenter de solutionner le problème
- support au système client pour l'aider à choisir une solution
- contribution à la mise en œuvre de cette solution
- mesure des effets de cette mise en œuvre et ajustements éventuels à opérer (réamorçage d'un nouveau cycle)

Cette vision séquentielle a donné lieu à la mise au point de certains outils qui s'inscrivent généralement dans le cadre du management de projets. Le tableau suivant montre les parallèles entre processus de décision, management de projet et gestion d'une intervention.

**Tableau 1 :**  
**L'intervention comme processus de décision rationnel**

DECISION	MANAGEMENT DE PROJET	GESTION DE L'INTERVENTION
<b>Définition du problème</b>	Définition du projet (objectifs, résultats attendus, durée, échéancier, etc.)	Définition du problème à résoudre
<b>Inventaire des solutions</b>	Analyse de l'existant (processus, opérations, etc.)	Diagnostic et inventaire des solutions
<b>Choix</b>	Conception détaillée et validation des solutions (en ce compris les indicateurs)	soutien au choix d'une solution
<b>Mise en œuvre</b>	Mise en œuvre et suivi des résultats	Contribution à la mise en œuvre
<b>Feed-back</b>	Actions de remédiation éventuelles	Mesures des effets et ajustements éventuels

Il s'agit chaque fois d'adhérer à une même vision planificatrice du changement, concrétisée par l'utilisation de techniques et méthodes très structurées, comme le notent Werr *et al.* (1997) dans leur analyse comparée des outils employés par les firmes de consultants internationaux :

*They identify a number of steps in the change process (...). Each step is described at least in terms of its purpose, content (what the consultant and the client should do) and results (documents, etc.). Often templates for analysis and checklists are provided to support the different steps. These steps also show similarities between the consulting companies with respect to the overall sequence of linking the change initiative to the strategy, defining and mapping processes, identifying and designing improvement possibilities and finally implementing the new processes (Werr et al., 1997, p. 299).*

L'approche de la planification constitue sans doute l'une des perspectives les plus classiques pour étudier la formation des stratégies de changement. Elle se place délibérément sur un plan normatif, en proposant un schéma idéal de comportement pour les décideurs.

Un ensemble de conditions en sous-tendent le fonctionnement. Tout d'abord, l'information joue un grand rôle dans l'ensemble du processus de décision: elle permet au décideur d'adopter une démarche entièrement raisonnée où les différentes étapes à suivre ont pu être décomposées, analysées et, dans la mesure du possible, quantifiées. Le décideur dispose, préalablement à toute prise de décision, d'une information complète sur l'ensemble des solutions susceptibles d'être appliquées au problème qui se pose à lui et sur les conséquences possibles de leur application – principe d'*exhaustivité* – et il est capable de choisir la meilleure solution – principe d'*optimisation* .

En outre, le décideur dispose d'outils d'évaluation efficaces qui l'aident à surveiller le bon accomplissement du processus – principe de *contrôle* – et à réviser en conséquence ses objectifs, les ressources affectées à la solution du problème ou la décision elle-même – principe de *rétroaction*.

Par ailleurs, le rationalisme postule que le pôle de décision est unique: soit parce que le gestionnaire est seul à décider, soit parce les divers intervenants dans la prise de décision partagent fondamentalement les mêmes valeurs et les mêmes objectifs: on élimine d'emblée toute possibilité de conflit entre décideurs sur

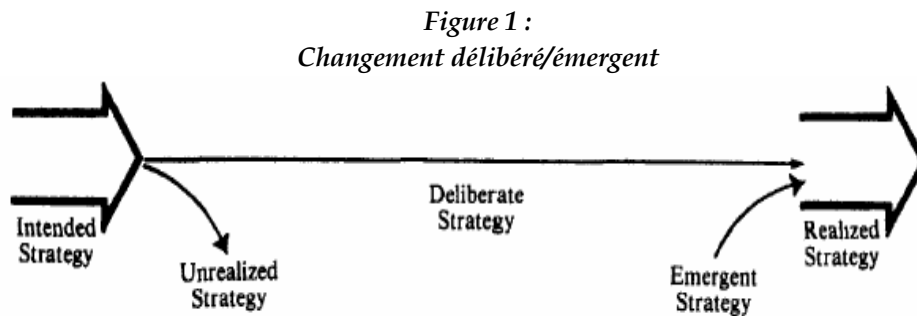
les objectifs à poursuivre. Ces derniers sont considérés comme donnés et restent inchangés de la formulation à l'implémentation et au contrôle – principe *d'invariabilité des objectifs* – : ils se ramènent, la plupart du temps, à l'amélioration des performances.

Dans une telle perspective, la formation des stratégies est conçue comme un processus dans lequel le décideur a pleine maîtrise sur l'élaboration de la décision proprement dite et sur son implémentation ultérieure, le suivi de cette dernière étant assuré par des outils d'évaluation sophistiqués.

Si des problèmes se posent au stade de l'implémentation (résistances au changement, par exemple), c'est qu'ils n'ont pas été correctement appréhendés *a priori* ou que l'analyse préalable des solutions possibles n'a pas été menée adéquatement. En principe, rappelons-le, tous les membres de l'organisation sont censés adhérer aux objectifs du décideur.

## 2. LES LIMITES DE L'APPROCHE DE LA PLANIFICATION

Toutefois, la littérature empirique a depuis longtemps contribué à montrer les limites d'une telle approche. On ne peut manquer d'évoquer ici le célèbre schéma présenté par Mintzberg et Waters (1982, p466), introduisant le principe selon lequel une large part du projet initial ne se trouve jamais réalisée telle quelle alors que le changement effectif apparaît, dans une proportion plus ou moins importante, comme le résultat de processus émergents, qu'il convient par conséquent d'intégrer dans l'analyse.



Source : Mintzberg et Waters (1982)

Diverses initiatives théoriques ont été lancées en vue de cerner les aspects émergents d'un processus de changement. Pichault & Cornet (1996) ont à cet égard proposé un modèle d'analyse multidimensionnel. Ce modèle – dit des cinq forces – tente de recourir à plusieurs traditions théoriques susceptibles d'expliquer les limites de l'approche de la planification.

### L'approche contingente

Basée sur les travaux de précurseurs (Burns et Stalker, 1961), l'approche contingente s'est notamment développée à partir des recherches et écrits de Lawrence et Lorsch (1967), Miles et Snow (1978) et Mintzberg (1979). Pour ces différents auteurs, l'efficacité d'un mode d'organisation et de gestion est dépendante de son contexte. Par conséquent, l'adéquation (*fit*) entre les diverses composantes d'un projet de changement et le contexte dans lequel il est appelé à s'introduire constitue le premier facteur déterminant le succès.

Il n'y a donc pas, dans cette perspective, une seule façon de mener le changement : tout dépend du type de contexte auquel on a affaire. Les dirigeants doivent avant tout arriver à opérer les ajustements adéquats. Diverses méthodes peuvent s'avérer nécessaires pour mener à bien un même projet.

### **L'approche incrémentale**

Les auteurs qui revendiquent leur appartenance au courant incrémentaliste partent d'un point de vue radicalement opposé au rationalisme. Ils étudient les processus de formation des décisions stratégiques en cherchant à (dé)montrer que ce ne sont pas les méthodes formelles de planification qui y prédominent mais qu'il s'agit au contraire d'un développement continu, largement morcelé, à caractère itératif et incrémental (Lindblom, 1959), dans lequel, de surcroît, la formulation et la mise en oeuvre apparaissent non pas comme des moments séparés qui se suivent dans le temps mais bien plus souvent comme indissociables (le moment de la décision est inséparable de sa mise en oeuvre). L'incrémentalisme met en cause l'idée selon laquelle les décideurs disposeraient d'une liberté totale dans le choix des décisions à mettre en oeuvre : ils sont au contraire largement dépendants, dans leurs actions, de choix antérieurs. Leur rôle consiste donc, le plus souvent, à s'insérer dans la continuité de ces choix et à trouver une articulation progressive entre la dynamique de leur projet et les temporalités héritées du passé. Dans une telle perspective, le changement organisationnel ne peut être qu'incrémental, chaque situation nouvelle venant s'articuler, tant bien que mal, sur une situation ancienne dont elle ne se différencie que marginalement selon un processus permanent d'essais et erreurs à partir duquel se définissent les objectifs effectivement poursuivis.

### **L'approche politique**

L'explication avancée par les théoriciens de l'approche politique s'exprime en termes de rapports de force, de défense d'intérêts, de contrôle de zones d'incertitude (Crozier et Friedberg, 1977). Elle fait apparaître, à côté de l'organigramme et de la structure officielle de l'organisation, une structure informelle, faite de jeux, de marchandages, de négociations. Elle introduit l'importante notion d'acteur, ignorée par le schéma rationnel qui ne considère comme décideur légitime que l'équipe dirigeante et les spécialistes qui l'assistent. L'acteur est ici défini comme le membre d'un groupe d'intérêt, capable d'exercer une influence vis-à-vis d'autres acteurs et de déployer en conséquence des stratégies appropriées (défensives ou offensives). Une telle conception a évidemment des conséquences importantes sur la manière d'analyser la formation des stratégies. Au lieu de considérer cette dernière comme un processus séquentiel, « objectif » et structuré, le paradigme politique met en évidence les influences susceptibles d'être exercées à chacune de ses étapes: lors de la définition du problème, de l'inventaire des solutions qui peuvent lui être appliquées, du choix proprement dit de la solution et de son exécution. Le résultat final est donc l'expression d'un rapport de forces.

### **L'approche des conventions**

L'approche des conventions (Boltanski & Thévenot, 1991 ; Gomez, 1996 ; Boltanski & Chiapello, 1999) cherche à comprendre comment les individus confrontés à des situations marquées par l'incertitude décident du comportement qu'ils vont adopter et comment, de ces multiples décisions individuelles, se dégage une certaine convergence.

Dans un contexte d'incertitude et face à la difficulté de poser un choix rationnel, les individus ont besoin de repères pour fonder leurs décisions. Certains de ces repères sont des énoncés explicites mais la plupart revêtent des formes plus implicites, se référant à la présence de personnes, d'objets et d'agencements de

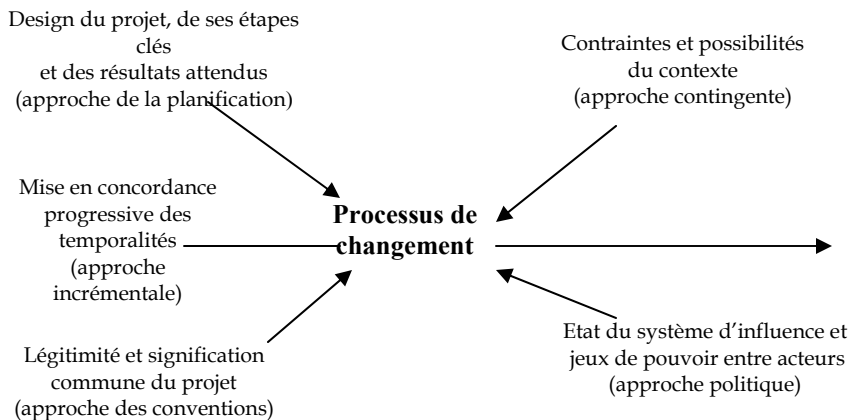
l'espace et du temps. On parle à ce sujet de conventions. Une situation de changement est forcément marquée par l'interaction de plusieurs conventions. Dans un premier temps, on trouve généralement une convention qui régit le fonctionnement d'une organisation (elle peut se référer à un seul principe, mais plus fréquemment, elle en intègre plusieurs ; autrement dit, elle prend la forme d'un compromis). Dans un deuxième temps apparaît une nouvelle convention qui introduit de la suspicion dans la convention originelle. Dans un troisième temps, la convention réagit, soit en « résistant » à la suspicion, soit en « composant » avec la nouvelle convention et en élaborant un nouveau compromis ; dans des cas limités, la convention originelle peut aussi disparaître et laisser entièrement la place à la convention nouvelle. Lors d'un processus de changement, on s'intéressera donc particulièrement aux diverses activités de communication et de légitimation entreprises pour « créer de la convergence » et une signification commune autour du projet.

### 3. VERS UN MODÈLE MULTIDIMENSIONNEL

#### L'intégration des approches du changement

Nous présentons ci-dessous un modèle général qui intègre ces différentes approches, dans une version qui intègre l'approche de la planification (pour tenter de rendre compte de la part « délibérée » du changement).

**Figure 2 :**  
**Le modèle des cinq forces**



Le modèle des cinq forces a d'importantes implications en termes de conduite d'un projet de changement. Chacune de ses forces constitutives suggère en effet, en sus des prescrits traditionnels de la méthodologie de gestion de projet, des orientations d'action spécifiques :

- exigence d'être attentif, de façon permanente, à l'état existant et aux évolutions du contexte tant interne qu'externe (contraintes et possibilités);
- l'intérêt d'identifier les principaux acteurs, leurs capacités de mobilisation et leurs moyens d'action potentiels;
- la nécessité d'articuler les temporalités spécifiques du projet avec celles qui caractérisent les évolutions du contexte (tant interne qu'externe) et du jeu des acteurs
- l'importance de définir au fur et à mesure une signification collectivement acceptable du projet, en veillant à opérer les compromis nécessaires entre conventions anciennes et nouvelles.

#### Impacts en matière d'évaluation du changement

Un tel mode de conduite des projets de changement – qui n'est pas sans rappeler la modélisation des processus d'innovation proposée par les tenants de la théorie de la traduction (Akrich, Callon et Latour, 1988 ; Callon, 1991) – débouche évidemment sur une conception renouvelée de la réussite ou de l'échec d'un projet de changement (tableau 2). Avec l'approche classique de la planification, qui repose sur l'énoncé clair d'objectifs à atteindre dans un environnement prévisible, l'évaluation consiste logiquement à rapporter les résultats obtenus aux objectifs initiaux. L'approche contingente apprécie quant à elle la performance en termes d'adéquation aux contraintes du contexte. L'approche politique, basée sur une reconnaissance de la pluralité des enjeux en présence, recourt davantage au principe de la satisfaction

conjointe d'intérêts divergents. L'approche incrémentale suggère que la stratégie se définit au fur et à mesure, par un jeu permanent d'essais et erreurs, ce qui l'amène à évaluer le changement en fonction de la capacité à articuler les diverses temporalités et à intégrer les phénomènes émergents. L'approche des conventions insiste enfin sur l'importance de la négociation d'un sens acceptable autour du processus de changement et conduit à une évaluation de la capacité d'intégrer la convention nouvelle au stock de connaissances et d'expériences accumulées au sein de l'organisation.

**Tableau 2:  
Approches du changement et modes d'évaluation du changement**

APPROCHES	MODES DE GESTION DU CHANGEMENT	MODES D'ÉVALUATION DU CHANGEMENT
<b>approche de la planification</b>	formulation optimale du projet, préalable à sa mise en œuvre (changement délibéré)	degré de réalisation des objectifs initiaux
<b>approche contingente</b>	formulation du projet en fonction du contexte (changement délibéré)	degré d'adéquation aux variables contextuelles
<b>approche politique</b>	négociation et compromis avec les différentes parties en présence (changement émergent)	degré de satisfaction conjointe des intérêts divergents
<b>approche incrémentale</b>	formulation du projet au fur et à mesure de sa mise en œuvre (changement émergent)	degré d'articulation des temporalités et d'incorporation des phénomènes émergents
<b>approche des conventions</b>	négociation progressive d'un sens acceptable autour du changement (changement émergent)	degré d'intégration au stock de connaissances et d'expériences accumulées

### Vers une évaluation multidimensionnelle de l'intervention en GRH

Le modèle que nous avons présenté concerne toute forme de changement. Si l'on admet que l'intervention en GRH constitue, en tant que telle, un processus d'innovation (Pichault, 2003), elle est donc susceptible d'être approchée elle-même à l'aide de ce modèle multidimensionnel. Notre intuition est qu'il ne suffit pas de se conformer aux prescrits du management de projet (formalisation préalable des objectifs, du calendrier et des résultats attendus) pour « réussir » une intervention. Les différents modes d'évaluation évoqués précédemment nous permettent d'apprécier de manière plus nuancée les acquis de l'intervention et du projet qu'elle accompagne, dans la triple perspective tracée par Argyris (production de connaissances originales, aide à la prise de décision responsable, garantie d'une adhésion interne à l'égard de ces choix), comme le montre le tableau 3.

**Tableau 3:  
Approches du changement et modes d'évaluation de l'intervention en GRH**

APPROCHES	MODES D'ÉVALUATION DE L'INTERVENTION
approche de la planification	gestion et affectation des ressources conforme aux prescrits du management de projet
approche contingente	adaptation au contexte par le biais d'une production de connaissances spécifique (diagnostic) validée par les acteurs concernés

approche politique	mobilisation des acteurs grâce à une prise en compte de leurs intérêts spécifiques, à leur implication régulière dans le processus, au soutien qui leur est apporté, etc.
approche incrémentale	concordance temporelle entre la dynamique du projet et les autres dynamiques propres à l'organisation
approche des conventions	convergence des représentations grâce à diverses opérations de communication auprès des acteurs concernés et de traduction de leurs perceptions respectives

Pour progresser dans cette voie, il nous paraît utile de pouvoir disposer d'indicateurs permettant d'opérationnaliser les différents modes d'évaluation qui viennent d'être proposés. Tel sera l'objectif de la suite de cet article, à travers l'examen critique de quatre interventions récemment réalisées par notre équipe de recherche.

#### 4. PRÉSENTATION DE QUATRE CAS D'INTERVENTION

Les quatre cas d'intervention qui vont être décrits ci-après se sont tous soldés par l'expression d'une entière satisfaction de la part du client. Mais la réflexion menée jusqu'à présent nous a montré que cette appréciation explicite –souvent de circonstance ou d'opportunité– ne peut tenir lieu d'évaluation approfondie. Les cas ont été sélectionnés dans l'ensemble des interventions réalisées par notre équipe de manière à dévoiler des situations contrastées en fonction des modes d'évaluation utilisés : l'accompagnement d'une démarche de reengineering des processus dans une compagnie d'assurances ; une enquête d'image auprès des parties prenantes dans une société de logistique; le soutien à l'évolution de la fonction RH au sein d'un organisme public en charge de la formation/réinsertion et de l'aide à l'emploi ; l'aide à la structuration d'une fonction RH « groupe » au sein d'une compagnie industrielle implantée dans une quinzaine de pays différents. Pour la simplicité de l'exposé, nous les désignerons chaque fois par une lettre.

##### 4.1. L'accompagnement d'un projet de reengineering (A)

Cette compagnie d'assurances, occupant historiquement une position de niche centrée sur un segment précis du marché, a décidé de s'ouvrir désormais à tout type de clientèle. Elle a mis en place divers moyens de nature à renforcer son attractivité : call-center, site Web interactif, bureaux décentralisés, etc. Toutefois, elle se rend compte, après des décennies de croissance ininterrompue de son chiffre d'affaires, que cette croissance se ralentit, notamment en raison de processus de travail obsolètes, restés inchangés depuis longtemps. C'est la Directrice des ressources humaines qui est mandatée par la Direction Générale pour piloter ce dossier. Accompagnée du Contrôleur de gestion, personnage très influent dans l'organisation, elle prend contact avec notre laboratoire en vue d'apporter un soutien méthodologique au chantier de la réorganisation. Dès les premiers contacts, il est bien précisé qu'après plusieurs expériences plus ou moins satisfaisantes avec de grands cabinets de consultants internationaux, l'entreprise recherche avant tout, en se tournant vers le milieu universitaire, un accompagnement méthodologique, sans présupposés sur les solutions à mettre en oeuvre, et respectueux d'une logique « bottom-up » (partant des opérateurs concernés) en vue d'une appropriation ultérieure par les membres de l'entreprise. L'entreprise se déclare prête à dégager des moyens financiers et humains importants pour la réussite de l'opération et, le cas échéant, à les adapter en fonction de l'évolution du volume de travail. Seuls les

moyens informatiques ne font pas l'objet d'une budgétisation initiale, en raison du fait qu'il apparaît difficile d'en définir l'importance a priori.

Nous nous lançons d'abord dans une phase exploratoire qui consiste à inventorier les processus de base de l'entreprise et à y repérer les principaux dysfonctionnements : dédoublement des opérations d'encodage et de contrôle, lenteur de transmission des dossiers, diversité des réponses apportées selon le canal emprunté par le client, etc. Nous souhaitons lancer l'opération de reengineering sous la forme d'une démarche de type projet mais nous nous rendons compte assez rapidement que l'entreprise a peu de culture en la matière. Les différentes directions sont en effet autant de baronnies, centrées sur des « territoires » correspondant aux différents produits : assurance-auto, incendie et risques divers, collectivités, etc. Il est convenu de se centrer, durant la première année, sur un processus à propos duquel la démarche sera testée. A nos yeux, ce processus doit être à la fois clairement délimité et suffisamment emblématique des problèmes rencontrés, tout en ne représentant pas d'enjeux financiers trop importants pour la société. Nous proposons, à la suite de la phase exploratoire, de retenir le processus relatif à la production des contrats incendie et risques divers. La proposition est présentée par nos soins au comité de direction et fait rapidement l'objet d'un accord. Il en va de même pour les modalités de la restitution finale : celle-ci doit avoir lieu au plus tard dans 12 mois ; son contenu doit être aussi opérationnel que possible, avec des recommandations d'action concrètes non exclusivement centrées sur les aspects techniques ; elle ne doit pas prendre la forme d'un rapport « universitaire » mais plutôt de tableaux de synthèse ; les organisations syndicales doivent être informées sur l'ensemble de la démarche et recevoir un feed-back sur les résultats en fin de parcours, etc.

En cas de succès, la démarche serait répliquée pour d'autres processus mais, cette fois, sans notre intervention. Nous demandons d'emblée la constitution d'un comité de pilotage sur la base de la pré-analyse de l'existant réalisée par nos soins. Les membres du comité sont désignés dans un souci de représentation des multiples catégories d'acteurs concernés par la démarche de reengineering et actifs aux différentes étapes du processus en question. Une des étapes du processus en question de ce comité est d'impliquer des acteurs de différents niveaux hiérarchiques (opérateurs, chefs de service, directeurs d'unités, etc.)

Avant la première réunion du comité de pilotage, nous demandons le détachement d'une personne à mi-temps comme chef de projet. Ce type de désignation, plutôt inhabituel au sein de l'organisation, prend un certain temps avant de se concrétiser. Un chef de projet est finalement trouvé : il n'a pas d'enjeu particulier dans le processus concerné et occupe un poste d'un niveau suffisamment élevé pour disposer d'un levier d'action éventuel sur les différents intérêts en présence. Il reçoit de la DRH une mission claire : faire aboutir le projet dans les délais impartis, avec des propositions concrètes et opérationnelles. Cependant, force est de constater qu'il n'assume pas d'emblée son rôle et éprouve des difficultés à traduire la méthodologie proposée par notre équipe auprès des différentes catégories de participants. Son implication dans le projet étant minime, un participant du comité de pilotage va alors prendre le relais : il s'agit d'un jeune employé fortement engagé dans divers projets organisationnels en cours et vraisemblablement à la recherche d'une certaine reconnaissance. Possédant les compétences techniques et l'expérience de terrain suffisantes, il peut comprendre et traduire les enjeux liés aux différentes étapes du processus à optimiser auprès des acteurs présents dans le comité de pilotage. Dès les premières réunions, ce chef de projet « par défaut » prend l'initiative de reformuler la méthodologie que nous proposons en élaborant ses propres présentations de la démarche, en l'adaptant au contexte organisationnel et au processus concerné et en la rendant plus « lisible » aux yeux des membres du comité de pilotage. Le début du projet est donc marqué par un mouvement d'aller-retour entre le chef de projet par défaut, devenu notre interlocuteur au sein de l'organisation, et son homologue officiel qui valide au fur et à mesure le travail et les interventions opérationnelles du premier. Au fil du temps cependant, le chef de

projet par défaut est appelé à s'investir davantage sur d'autres projets, tandis que le chef de projet officiel – finalement conscientisé à l'importance de son rôle et à l'intérêt de s'y investir personnellement – consacre désormais davantage de temps au projet et s'approprie de plus en plus la démarche méthodologique. Son rôle commence à prendre une véritable ampleur lorsqu'il amène le comité de pilotage à valider les solutions de reengineering et à établir des priorités parmi les différentes pistes de solution. A la fin de notre intervention, c'est lui qui s'attelle à la reformulation du rapport de synthèse afin de justifier auprès des instances décisionnelles les orientations à prendre, que ce soit en termes organisationnels ou techniques. Depuis lors, il devient le « porteur » de l'ensemble des projets de reengineering au sein de l'entreprise.

Le comité de pilotage – dont la composition n'a pas toujours été facile à gérer, étant donné les jeux de pouvoir pour sur-représenter ou, au contraire, éviter de représenter telle ou telle unité – constitue un lieu qui permet de retraduire les solutions envisagées dans le registre des différentes catégories d'acteurs. En outre, il est l'occasion de rassurer en permanence les uns et les autres sur l'absence de toute menace en matière d'emploi. Il garantit également qu'en fin de parcours, les orientations prises répondent bien aux intérêts et aux objectifs des divers protagonistes. Seul point plus délicat à l'origine : l'absence du fournisseur de services informatiques, société externe dont les options de développement pèsent lourdement sur le fonctionnement de l'entreprise. Après plusieurs tentatives de le faire rentrer dans le comité – qui se sont soldées par des refus, justifiés par la crainte de se retrouver en position d'accusé – il est convenu que le chef de projet rencontrera régulièrement les responsables de la société informatique et rendra compte de chacune de ces rencontres au comité. Finalement, une certaine décrispation s'installe et un représentant de la société s'impliquera dans un des groupes de travail durant les derniers mois (voir infra).

Les premières réunions du comité sont d'abord centrées sur l'apprivoisement mutuel des différents protagonistes, certains se connaissant à peine ou ayant entre eux des relations de méfiance. Une première question est lancée d'entrée de jeu par le chef de projet officiel : il s'agit de trouver un nom à l'opération. Un consensus s'établit rapidement autour du nom *Optiprocess*, se référant explicitement à l'idée d'une optimisation des processus de travail opérationnels et ce, aussi bien en français qu'en néerlandais, les deux langues nationales.

Les réunions du comité, qui se succèdent à un rythme régulier d'une par mois environ, sont ensuite consacrées à la validation collective de la description des processus opérationnels concernés par le projet. La DRH se montre très soucieuse de mener cette étape en accord avec les membres du comité, afin de ne pas raviver les mauvais souvenirs laissés par des consultants ayant « importé » leur démarche sans tenir compte du contexte et de la culture spécifiques de l'entreprise. La description des processus opérationnels est réalisée par nos soins, avec la volonté délibérée de la faire compléter par les membres du comité, car nous sommes persuadés qu'une partie significative des solutions en termes de *reengineering* est liée à la convergence des diagnostics sur la nature des problèmes qui se posent depuis de nombreuses années. Plusieurs réunions sont nécessaires pour arriver à faire raisonner les participants en termes de processus transversaux, et non de « territoires réservés ». Lorsqu'une première représentation synthétique est proposée, sous la forme d'un schéma avec l'indication précise des lieux et des types de blocage, y compris des principaux jeux d'acteurs, l'essentiel de la dynamique est lancée : des groupes de travail se constituent autour de ces « nœuds » pour envisager la manière de les résoudre, impliquant essentiellement des acteurs de niveau opérationnel. Chaque membre y reçoit un rôle précis (récolte de données, élaboration d'indicateurs, secrétariat du groupe, animation, etc.), en fonction de son expertise spécifique.

Pendant toute la démarche, un bulletin d'information est publié de manière régulière pour informer l'ensemble du personnel des progrès réalisés par les groupes de travail. Nous insistons beaucoup pour que la double innovation que représentent le raisonnement en termes de processus et le fonctionnement en groupes de projet fasse l'objet d'une large publicité interne. Le contenu de ce bulletin d'information est élaboré par le chef de projet officiel et approuvé en comité de pilotage. L'information ainsi livrée est largement commentée un peu partout dans l'entreprise, y compris dans les services non encore concernés par la démarche.

Les groupes de travail fonctionnent d'abord dans l'enthousiasme et se réunissent fréquemment : le sentiment dominant est qu'on peut rapidement résoudre une série de points de blocage à partir du moment où l'avis des principaux intéressés est sollicité et que toutes les pistes peuvent être librement explorées. Toutefois, ce n'est qu'avec l'insistance opiniâtre de notre équipe d'intervention que ces solutions sont formalisées en une démarche structurée avec, pour chaque groupe, des objectifs à atteindre, une comparaison systématique des différentes solutions possibles, la mise au point d'indicateurs et de mesures quantitatives ou qualitatives pour apprécier les progrès réalisés. Nous devons rappeler à plusieurs reprises qu'indépendamment de la qualité des solutions envisagées, il s'agit de bâtir un véritable argumentaire destiné à convaincre les instances décisionnelles du bien-fondé des solutions choisies. Au fil des mois, les participants de plusieurs groupes s'essouffent, se sentant prisonniers d'une méthodologie avec laquelle ils ne sont guère familiers. De plus, ils apprennent que d'autres projets sont lancés par la direction générale, apparemment sans lien explicite avec la démarche présente. C'est à ce moment que le chef de projet officiel prend pleinement conscience de son rôle et relance la dynamique d'ensemble. Il participe lui-même à diverses réunions, synthétise les apports des différents groupes, nous organise une rencontre avec le Directeur commercial en vue de cerner sa sensibilité par rapport aux solutions proposées et construit un argumentaire qui sera présenté, en fin d'année et dans les délais prévus par l'échéancier initial, au comité de direction. Plusieurs membres de la direction, dont le Contrôleur de gestion et le Directeur commercial, interviennent à l'occasion de cette séance de restitution pour souligner combien les acquis opérationnels du projet sont cruciaux pour la vie de l'entreprise. Quelques semaines plus tard, à la grande satisfaction des membres des groupes de travail et du comité de pilotage, le Directeur général annonce qu'il a décidé de généraliser la démarche *Optiprocess* à l'ensemble de l'entreprise et que cette démarche constitue désormais le « chapeau » de tous les autres projets en cours. Une séance de restitution des résultats et des recommandations est également organisée à destination du conseil d'entreprise : elle fait suite à une première séance où nous avons présenté la démarche et la méthodologie. Ces deux séances sont favorablement accueillies par les organisations syndicales.

Toutefois, la mise en œuvre de nos recommandations – qui n'était pas prévue dans le cahier des charges et l'échéancier initial – accuse quelque retard, notamment sur le plan technique, sans doute en raison de l'implication tardive de la société de services informatiques dans le projet. Par ailleurs, un deuxième projet de *reengineering* est initié par le comité de direction, mais, contrairement à ce qui avait été prévu, notre intervention reste demandée par l'entreprise car la méthodologie n'y fait pas encore l'objet d'une appropriation suffisante.

#### **4.2. L'enquête d'image auprès des parties prenantes (B)**

L'entreprise GlobalD s'est implantée dans une région sinistrée sur le plan économique, marquée par la perte de nombreux emplois industriels et une majorité de demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés. GlobalD, un des leaders européens de la logistique, a répondu aux sirènes des autorités économiques

régionales, en réalisant des investissements massifs, avec l'appui des pouvoirs publics et des organisations syndicales.

L'activité de l'entreprise est fortement contrainte par la mission de service qu'elle s'est définie (livraison à J+1). La fonction centrale des entrepôts au sein d'un réseau international fonctionnant en *just-in-time* amplifie cette sensibilité au temps et entraîne, au niveau des opérateurs, une très forte pression à la productivité. Par ailleurs, les conditions de travail proposées par GlobalD sont assez difficiles : le travail s'effectue principalement la nuit dans le cadre de contrats atypiques où le temps partiel est la règle. On peut parler à ce sujet d'un GRH de type *hard* (Legge, 1995). Enfin, la nature des tâches réalisées dans l'entreprise, routinières et pénibles, favorise l'engagement d'une main-d'œuvre multiculturelle très faiblement qualifiée, dont le management s'avère complexe.

Cinq ans plus tard, c'est l'heure d'un premier bilan. En effet, lors de son implantation sur ce site, l'entreprise s'était engagée à créer un certain nombre d'emplois en échange de l'appui des acteurs économiques et sociaux locaux. Il est maintenant nécessaire de vérifier si l'entreprise a tenu ses promesses. Diverses études sont commanditées par les pouvoirs publics pour évaluer l'accomplissement des objectifs fixés et les retombées de l'activité sur l'économie régionale. Les résultats de ces études font apparaître que l'entreprise a largement dépassé ses objectifs, qu'elle est potentiellement créatrice de plusieurs centaines de nouveaux emplois sur le site. L'entreprise saisit également cette occasion pour évaluer ses propres résultats opérationnels, en préalable à une décision d'investissements supplémentaires. Les données issues des audits internes menés à cette fin montrent que les résultats obtenus sont nettement meilleurs que ceux réalisés dans l'implantation antérieure.

Cependant, alors que les résultats plaident pour la poursuite du projet, l'entreprise se montre hésitante à développer ses activités, voire à les maintenir sur ce site. L'interrogation de GlobalD est liée à l'hostilité, perçue par la direction, en provenance d'acteurs à la fois internes et externes (riverains excédés par les nuisances sonores liées aux activités nocturnes, actions de grève « importées » par des travailleurs d'autres entreprises qui entendent profiter de l'impact médiatique du blocage d'un site extrêmement sensible à la ponctualité, relation très tendue avec les responsables syndicaux internes, etc.).

Face à ces comportements, les membres de la direction de GlobalD sont partagés entre plusieurs options : l'assouplissement des exigences managériales pour mieux s'adapter au contexte régional, la délocalisation, les nouveaux investissements en maintenant le cap d'une GRH de type *hard*, etc. Plusieurs directeurs plaident alors pour le recours à un intervenant externe, chargé de les aider à prendre leur décision. C'est le DRH du site, nouvellement entré en fonction, qui est chargé de mener à bien l'opération et qui prend contact avec notre équipe, sur les conseils du jeune DRH des entrepôts. Il nous déclare ne pas connaître grand-chose à la problématique mais être très préoccupé par celle-ci.

Avant de amorcer notre intervention, nous tentons de préciser la demande de l'entreprise, qui reste encore très floue. Celle-ci est tout d'abord formulée comme une « enquête d'image » : GlobalD ayant rempli son « contrat » de création d'emplois au-delà des espérances, elle comprend mal les raisons de l'hostilité de différents acteurs. Nous proposons alors au comité de direction de privilégier une approche centrée sur l'ensemble des partenaires internes et externes, l'objectif étant de dépasser les données chiffrées, d'ouvrir le champ des acteurs impliqués et de s'intéresser aux perceptions de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (*stakeholders perspective*). Cette perspective nous conduit inévitablement à multiplier les modes d'investigation, tant en interne (interviews des directeurs, des représentants syndicaux, des membres du conseil d'entreprise, de divers leaders d'opinion ; *focus groups* avec des membres de la hiérarchie intermédiaire, etc.) qu'en externe (interviews d'acteurs politiques, économiques

et syndicaux régionaux, enquête d'opinion sur le marché du travail local, interviews de partenaires économiques, analyse documentaire de la presse, etc.), le tout accompagné d'une démarche de *benchmarking* (indicateurs sociaux, pratiques de GRH) auprès d'entreprises soumises à des contraintes d'exploitation similaires.

Le DRH du site, hollandais d'origine, se montre très intéressé par cette perspective d'origine anglo-saxonne, qu'il avoue ne pas connaître. Il est un fervent supporter de la démarche en interne, rejoint par le nouveau Directeur opérationnel des entrepôts et son DRH; le Directeur général du site (qui regroupe d'autres activités telles que la maintenance, etc.) est quant à lui plus réservé, ne voyant pas bien en quoi cette « étude » va l'aider à améliorer son chiffre d'affaires. Son point de vue est partagé par l'ancien Directeur opérationnel des entrepôts, en partance, estimant avoir déjà fait le maximum, durant ces 5 années, pour tenir compte des différents intérêts en présence. Néanmoins, après deux heures de discussion, tous conviennent que d'autres approches ne donneraient sans doute pas davantage de résultats probants. La question du périmètre de l'intervention (limitée aux entrepôts ?, étendue à l'ensemble du site ?) est rapidement tranchée en faveur de la solution extensive, sous l'impulsion du DRH du site : son argument est que le site constitue bel et bien une entité unique aux yeux de la majeure partie du personnel et des acteurs externes, quels que soient les découpages internes en entités. Les membres du comité de direction s'accordent pour aller de l'avant dans la démarche en la baptisant d'un nom de code communiqué à l'ensemble du personnel, avec une page d'explication: GlobalD Outreach. La méthodologie que nous avons proposée fait l'objet d'une communication officielle au conseil d'entreprise et d'une information écrite à l'ensemble du personnel.

L'intervention est fortement balisée par le DRH du site à la fois en termes budgétaires (un document contractuel décrit précisément les moyens humains et financiers dégagés par l'entreprise) et en termes temporels, sans doute en vue de rassurer les membres réticents de la direction : des réunions d'avancement ont lieu toutes les semaines d'abord, puis tous les 15 jours (à notre demande), avec un « comité de pilotage » réduit aux deux DRH ; l'output final doit prendre la forme de recommandations opérationnelles, à présenter au comité de direction ; des séances de restitution seront organisées à l'intention des personnes interviewées et du conseil d'entreprise (il s'agit d'une des conditions que nous mettons à la plupart de nos interventions). L'ensemble de la démarche doit s'effectuer en trois mois, un délai et des modalités plutôt inhabituels, que nous décidons toutefois d'accepter vu l'intérêt stratégique de la mission.

La mission démarre effectivement mais nous apprenons, en cours de route, que la direction du groupe a finalement décidé de lancer ses nouveaux investissements dans la région, sans attendre les résultats de notre intervention. Nous découvrons ainsi que le véritable enjeu de l'intervention n'est donc pas d'aider à prendre la décision d'investissement, mais probablement de convaincre le management du groupe d'aller dans ce sens. Le simple fait de recourir à un intervenant universitaire de la région donne, en quelque sorte, la garantie au groupe que les problèmes « locaux » sont désormais pris en charge.

Entre-temps, le nouveau DRH du site, client officiel de l'intervention, nous annonce, à notre grande stupéfaction, qu'il quitte l'entreprise pour des raisons apparemment personnelles : le DRH des entrepôts devient ainsi notre seul interlocuteur. Celui-ci continue à soutenir chaleureusement la démarche menée, ce qui ne nous empêche pas de nous inquiéter sur le risque d'affaiblissement de nos relais internes. Les réunions d'avancement se poursuivent tous les 15 jours. Nous parvenons à remplir la mission dans les délais et nous construisons avec le DRH des entrepôts la présentation au comité de direction. Les propos recueillis sont assez critiques sur le mode de management interne et sur le manque d'ancrage régional de l'entreprise mais le DRH se garde de contester ce diagnostic : ses interventions vont essentiellement dans

le sens d'un renforcement du caractère opérationnel de nos recommandations. Nous arrivons assez confiants au moment de la restitution, conforme à l'échéancier initial à une semaine près ; toutefois, celle-ci se déroule dans une atmosphère assez tendue. Le Directeur général du site et l'ancien Directeur opérationnel des entrepôts, les deux seules personnes à s'exprimer, se montrent particulièrement agressifs à l'égard de notre diagnostic et, surtout, de notre cartographie des relations entre acteurs (direction-hiérarchie intermédiaire-syndicats-personnel-fournisseurs, etc.) : « votre analyse est partielle et ne nous apprend rien de nouveau » ; « votre message consiste-t-il à dire que nous devrions adopter les pratiques de management et le mode de relations sociales des entreprises en déclin de votre région ? », etc. La critique principale qui nous est adressée est d'avoir sous-estimé les contraintes opérationnelles du travail à flux tendus.

Notre surprise est grande d'être rappelés une semaine plus tard par le DRH des entrepôts pour nous entendre dire que le Directeur général a rédigé une note sélectionnant ses 17 priorités parmi nos recommandations. Le DRH nous fait rencontrer le nouveau Directeur opérationnel des entrepôts, qui nous dit avoir particulièrement apprécié notre rapport (il était resté muet lors de la restitution) et se déclare prêt à impulser le changement de mode de management qui nous apparaît nécessaire: il prend d'ailleurs dès à présent une série de mesures dans ce sens. Le DRH organise également une rencontre entre notre équipe et le Directeur général, pour lever un certain nombre d'interrogations apparues lors de la lecture de notre rapport. Le Directeur général nous explique alors combien les actions qu'il compte entreprendre à la suite de notre rapport vont lui permettre de s'inscrire dans le *mission statement* de l'entreprise, qui valorise la « citoyenneté responsable ». C'est également le DRH des entrepôts qui pilote, sur une seule semaine, les séances de restitution aux membres du personnel interviewés et au conseil d'entreprise. C'est lui enfin qui assure un mois plus tard la communication, par petits groupes, des nouvelles orientations managériales à l'ensemble du personnel des entrepôts (principalement concerné par les contraintes d'exploitation), en veillant à ne pas créer de décalage temporel supérieur à trois jours dans la diffusion globale de l'information. Il devient ainsi, assez adroitement, aux yeux des uns et des autres, le véritable porteur du projet ainsi que le garant de la mise en œuvre de nos recommandations.

#### **4.3. Le soutien à l'évolution de la fonction RH (C)**

Cet organisme de formation/réinsertion et d'aide à l'emploi, sortant d'une longue période de fonctionnement sous statut d'administration publique en situation de monopole, se voit brusquement confronté à des défis majeurs nés du contexte de concurrence dans lequel se situe désormais son action. Comme beaucoup d'organisations « missionnaires » ayant atteint le stade de la maturité, il a hérité d'un certain nombre de traits structurels liés à la bureaucratisation de son appareil: cloisonnement inter-services et difficultés de coopération ; tendance à la balkanisation des entités locales ; coupure entre la branche formation/ réinsertion et la branche aide à l'emploi ; conflits entre le « centre » et la « périphérie » ; rigidités des modes d'organisation du travail et des procédures de contrôle, etc.

Avec l'aide de multiples consultants et grâce à l'impulsion donnée par son équipe dirigeante, des changements importants ont été accomplis, qui ont notamment abouti à la définition d'un contrat de gestion et au lancement de plusieurs chantiers expérimentaux posant les bases de l'organisation nouvelle.

Toutefois, ces initiatives stratégiques restent pour l'instant essentiellement le fait des sphères dirigeantes et ne parviennent guère à se diffuser sur le terrain. C'est la raison pour laquelle le chantier de la mobilisation des ressources humaines devient de plus en plus le dossier prioritaire de cet organisme. En outre, le comité directeur souhaite se doter d'un véritable service de ressources humaines, en lieu et place de l'ancienne administration du personnel. Une *task force* ressources humaines est composée à cette fin,

rassemblant des acteurs aux profils très divers: le Directeur du personnel faisant fonction, ses adjoints (qui se montreront très peu présents dans le groupe), une responsable administrative, le responsable de la formation, un cadre opérationnel ayant conduit avec succès les chantiers expérimentaux mentionnés plus haut, etc. Mais il est également souhaité que cette *task force*, animée par le cadre opérationnel dans le rôle de chef de projet, soit accompagnée dans ses travaux par notre équipe, qui avait déjà été chargée de l'évaluation des chantiers expérimentaux, intervention qui avait bénéficié d'un accueil très favorable dans l'organisation. Nous sommes frappés par l'ampleur des demandes qui nous sont adressées : "aider à l'émergence de la fonction RH au sein de l'organisme par le biais de la gestion des compétences". Un budget nous est attribué sur une base forfaitaire, sans indications précises et sans échéancier contraignant. Nous tentons néanmoins de formaliser davantage le cahier des charges, en distinguant une phase de réflexion sur les options stratégiques et une phase de mise en œuvre, qui correspondrait à une restructuration en profondeur de la fonction RH. Durant ces deux phases, la *task force* jouerait le rôle de comité de pilotage et le comité de direction, à l'issue de séances de restitution, devrait pouvoir prendre les décisions qui s'imposent.

Toutefois, en raison de la connaissance des protagonistes que nous avons acquise précédemment, nous pressentons le risque de conflits potentiels entre le Directeur du personnel, garant de la conception administrative de la fonction RH, et le cadre opérationnel, davantage porteur d'une conception « stratégique ». C'est la raison pour laquelle il nous semble utile de consacrer tout d'abord plusieurs séminaires à l'acquisition d'un minimum de connaissances partagées et d'un langage commun parmi les membres de la *task force*, avant d'entamer d'éventuelles actions : il s'agit en effet de s'entendre sur les évolutions souhaitées de la fonction et sur les différentes options en matière de politique de GRH. Des orientations claires se dessinent, à l'issue des débats, vers une politique de GRH plus individualisante et vers une fonction RH en position de fournisseur de services à l'égard de la hiérarchie. Ces séminaires sont considérés comme très utiles par l'ensemble des participants. Nous constatons que le langage commun acquis au cours de ceux-ci est petit à petit utilisé dans les communications internes et externes des membres de la *task force*, y compris vers les principaux « clients » de la fonction RH, désormais intégrés dans le champ de réflexion.

Vient ensuite le chantier de la restructuration de la fonction RH elle-même, deuxième phase de notre cahier de charge. Nous sommes alors surpris d'apprendre que la direction générale – qui travaille elle-même avec un centre de recherche-intervention étranger, après avoir fait appel à plusieurs cabinets de conseil internationaux, pour définir sa stratégie globale, sans lien avec le chantier RH – envisage d'impliquer un nouveau centre universitaire dans ce dernier chantier, tout en continuant à compter sur notre contribution... S'amorce ainsi une période de confusion de plusieurs mois, qui aboutit, à notre demande, à une intervention coordonnée des deux centres universitaires, à nouveau articulée en deux phases, avec des restitutions auprès du comité de direction au terme de chaque phase. Très vite, nous parvenons à travailler en parfaite harmonie entre les deux centres universitaires, ayant déjà conduit précédemment des interventions en commun et partageant les mêmes références théoriques et méthodologiques. Nous engageons d'abord un audit organisationnel de l'actuelle fonction RH, très éclatée entre plusieurs services et cellules isolées. Le travail initialement mené autour des concepts, en vue d'acquiescer un langage commun, nous facilite la tâche pour délimiter l'enveloppe à prendre en compte dans l'analyse : assez rapidement, un accord se dégage sur notre proposition relative aux services et unités qui doivent être considérés comme « dedans » ou « dehors ». Le diagnostic met en lumière les dysfonctionnements de certains processus, tels que le recrutement ou la formation, inutilement dupliqués, où se multiplient les aller-retour entre siège central et service local, etc. Ces dysfonctionnements sont mis en avant par tous les responsables opérationnels que nous rencontrons. Le diagnostic est validé par la *task force*, puis une séance de restitution est organisée, comme prévu, avec le

comité de direction, qui reconnaît que la réforme est urgente et que nous avons touché un certain nombre de tabous de l'institution.

Nous nous lançons ensuite dans le *design* de la nouvelle structure RH, prônant un regroupement des diverses cellules en 4 entités fonctionnelles, articulées autour d'un système d'information RH servant de « guichet unique » pour l'ensemble des services clients. Nous insistons particulièrement sur la nécessité de nommer le plus rapidement possible le nouveau DRH, pour apaiser les inévitables jeux de pouvoir susceptibles de se développer autour d'une opération de restructuration. La nomination « rapide » du DRH nous paraît également importante dans la mesure où ce dernier a un rôle important à jouer dans le pilotage et la gestion du changement. C'est sous sa présidence que devrait en effet être placé le Comité de Pilotage du changement, dont la fonction première serait d'assurer la coordination générale du processus d'implémentation de la nouvelle stratégie RH.

La concrétisation de notre proposition de réforme RH nécessite par ailleurs une importante refonte des processus de travail. Pour ce faire, nous préconisons la mise en place de groupes de travail, composés d'acteurs des différents services RH actuels, en fonction de leurs expertises respectives, et chargés d'analyser les procédures actuelles ainsi que d'émettre des propositions concrètes de simplification des méthodes de travail. Il n'est pas jugé utile, par nos interlocuteurs (le cadre opérationnel et le Directeur général), d'associer à ce stade les clients internes au *design* de la nouvelle fonction. Un cahier des charges entoure le travail de chacun de ces groupes et en précise les objectifs : leurs réflexions devraient déboucher sur l'élaboration d'une sorte de *mission statement*, dans un délai de trois à quatre mois, dessinant les principes opératoires à suivre, ainsi que sur une définition de fonction pour le responsable chargé de prendre la direction du service concerné.

Nous préconisons également d'adopter une véritable stratégie de communication, visant à informer l'ensemble des acteurs des changements en cours de réalisation au niveau de la fonction RH. La nouvelle structure, validée par le comité de direction, devrait être communiquée à l'ensemble du personnel RH, directement concerné par les changements à venir. Il importe à nos yeux que cette action de communication soit soutenue et encadrée par des représentants de la Direction. Enfin, nous recommandons que la réforme de la fonction RH fasse l'objet d'une brochure récapitulative destinée à l'ensemble du personnel. Celle-ci viserait à présenter la nouvelle structure RH, à clarifier certains concepts, à informer les agents des changements que cette restructuration induit au niveau de la gestion de leurs dossiers, à expliquer les procédures à respecter par le personnel.

L'ensemble de ces propositions fait l'objet d'une deuxième séance de restitution au comité de direction. Les principaux responsables opérationnels sont invités à cette séance mais ils restent très réservés à l'égard de l'ensemble de la démarche et préfèrent continuer à recourir à leurs propres ressources plutôt que de compter sur l'évolution d'un service du personnel dont ils critiquent le manque d'efficacité et de pro-activité. Ils pratiquent dès lors la politique de la chaise vide. Les membres présents du comité de direction semblent très réceptifs à nos recommandations et considèrent que notre mission a été menée à terme de manière tout à fait satisfaisante. Toutefois, ils décident de ne pas procéder immédiatement à la nomination du DRH et de reporter à plus tard la stratégie de communication suggérée. Le cadre opérationnel qui avait été en charge des chantiers expérimentaux se voit chargé, par la direction générale, de gérer la mise en place des groupes de travail. Ce nouveau mandat de chef de projet suscite la colère du Directeur du personnel faisant fonction qui, après s'être montré relativement effacé lors des travaux de la task force, mobilise les organisations syndicales contre le projet de réforme. Les groupes de travail se mettent petit à petit en place, dans un climat qui reste marqué par l'incertitude et les guerres de clans. La mise en œuvre de nos recommandations s'avère très lente et laborieuse. Le chef de projet déploie

beaucoup d'énergie pour soutenir l'engagement des uns et des autres : il anime de nombreuses réunions, multiplie les entrevues individuelles et les « prises de pouls » auprès des différents protagonistes. Toutefois, la task force en tant que telle n'est plus réunie.

#### **4.4. L'aide à la structuration d'une fonction RH « groupe » (D)**

Cette entreprise productrice d'alliages spéciaux pour l'industrie du ciment a connu une longue période de croissance, marquée par des rachats successifs à travers le monde et l'acquisition d'une place de leader sur son marché, sous la houlette d'un président-directeur général charismatique, désormais parti à la retraite. L'entreprise est implantée dans 13 pays différents avec, dans chaque cas, des sites de production et des structures de vente associées. Au début des années '90, elle entreprend une importante restructuration, à la suite d'un audit ayant conclu à l'excellence de ses produits mais à des prix de revient totalement non compétitifs. Alors qu'il est convenu de poursuivre la stratégie de qualité qui a prévalu jusqu'à présent, le Comité de direction adopte simultanément une stratégie de leadership des coûts consistant notamment à centraliser l'organisation commerciale : désormais, les structures de vente seront actives pour l'ensemble du groupe, et non pour la seule unité de production à laquelle elles étaient jusqu'à présent associées.

Un DRH est nommé depuis peu au niveau du groupe : il cumule cette fonction avec celle de secrétaire juridique de l'entreprise, qu'il remplissait jusqu'ici, et accède ainsi au comité de direction. Il avoue découvrir le champ de la GRH.. L'enjeu est pour lui de construire une véritable fonction RH pour l'ensemble de l'entreprise, alors que la plupart des décisions en matière de GRH se prennent aujourd'hui de manière très décentralisée, au sein des différentes entités « fédérées ».

Dans ce contexte, notre centre est d'abord sollicité par le DRH pour mener une enquête de climat organisationnel auprès des cadres supérieurs de l'entreprise. Un budget et un échéancier sont rapidement fixés. L'enquête est destinée à cerner les représentations des cadres à l'égard des évolutions en cours dans l'entreprise et leurs attentes à l'égard du service de ressources humaines. Les résultats, obtenus dans les délais prévus, font apparaître un profond malaise chez la plupart des cadres, à la fois attachés à l'ancienne culture familiale et demandeurs d'une plus grande professionnalisation du service RH. Ils sont validés lors d'une présentation à l'ensemble des personnes interrogées et présentés au Comité de direction. La démarche d'enquête est, aux dires du DRH, très bien perçue par les cadres interrogés et par le Directeur général. Nous apprendrons cependant plus tard que plusieurs membres influents du comité de direction sont et resteront sceptiques sur la nécessité d'un investissement spécifique en ressources humaines dans la mesure où ils voient celui-ci comme une menace d'intrusion dans un territoire qui leur était jusqu'à présent réservé.

Une deuxième mission nous est alors confiée à la demande du DRH : il s'agit de l'aider à structurer la fonction RH au niveau du groupe. Le DRH se montre hésitant sur la voie à suivre. L'entreprise ayant longtemps été gérée de façon familiale et paternaliste, convient-il de favoriser la mise en place d'un modèle structuré de GRH, basé sur des instruments standardisés (descriptions de fonction, barèmes salariaux, échelles de notation, etc.) ou d'évoluer vers une individualisation progressive de ses outils (par le biais d'entretiens d'évaluation personnalisés, d'une rémunération au mérite, etc.) ? Un budget indicatif est rapidement esquissé pour notre intervention – sur la base d'un tarif à la journée qui sera facturé au fur et à mesure, sans accord clair sur l'enveloppe globale – et aucun échéancier précis n'est arrêté. Quant à la mission elle-même, elle ne fait guère l'objet d'un cahier des charges structuré.

Nous proposons dès lors d'engager le travail en deux temps : un temps de réflexion stratégique et un temps d'évaluation des actions entreprises, par le biais de coups de sonde auprès des principaux clients internes de la DRH. Nous demandons de constituer à cette fin un comité de pilotage RH, qui regrouperait les principaux acteurs de la GRH dans les différents pays. Il nous paraît indispensable de présenter à ce comité un exposé théorique déclinant, de façon systématique, différents modèles-types de GRH. Nous nous plaçons ainsi dans une optique d'aide à la décision, en livrant un produit intermédiaire qui tente d'identifier le plus clairement possible les principaux termes du choix à opérer. Plusieurs réunions du groupe sont nécessaires pour parvenir à se mettre d'accord sur le diagnostic de la situation actuelle et sur les orientations à privilégier. Inévitablement, vu les distances géographiques, ces réunions ne rassemblent qu'un nombre réduit d'acteurs RH, essentiellement européens, ainsi que le représentant de la zone Amérique, alors que le groupe est implanté dans bien d'autres pays (Afrique du Sud, Asie). Le choix finalement adopté consiste en un compromis entre deux modèles-types de GRH. Ce n'est que sur la base de ce choix collectif "éclairé", pensons-nous, que des actions efficaces pourront être lancées et que nous pourrions entamer la deuxième partie de notre intervention. Toutefois, malgré notre insistance, ce choix ne fait l'objet d'aucune communication interne structurée.

En effet, au cours des exercices 2001 et 2002, les résultats financiers de l'entreprise subissent de plein fouet les contrecoups de la morosité du marché international. La direction générale s'engage dans une nouvelle réforme de structure avec l'aide de consultants. Le DRH, qui fait partie du comité de direction, est très absorbé par ces réunions. Il nous demande de réorienter notre mission, toujours sans cahier des charges précis, en l'aidant cette fois à constituer un tableau d'indicateurs RH car il pressent que sa fonction risque d'être mise sur la sellette dans un proche avenir. Plusieurs réunions du comité RH sont précipitamment consacrées à l'élaboration de ce tableau de bord, sans y inclure les « clients internes » de la fonction, mais elles finissent par s'espacer de plus en plus et le DRH n'y est que sporadiquement présent. Les participants se demandent à quoi sert encore leur investissement et se montrent de plus en plus critiques vis-à-vis du travail accompli. Le tableau de bord est quasiment finalisé mais il ne sera ni achevé ni présenté à d'autres instances. Nous décidons dès lors de « geler » notre intervention, dans l'attente d'une clarification de la situation. Après plus de 12 mois, nous apprenons par des bruits de couloir, bientôt confirmés par le DRH lui-même, qu'un nouvel organigramme a été décidé et que le DRH ne fait plus partie du comité de direction. Il souhaite néanmoins continuer à travailler avec notre centre, qui a acquis, selon lui, une grande légitimité à l'intérieur de l'entreprise. Le Directeur général, que nous rencontrons à plusieurs reprises dans un autre cadre (au sein de notre université) nous confirme son intérêt pour les ressources humaines et l'importance qu'il accorde personnellement à notre intervention.

## 5. DISCUSSION DES CAS À L'AIDE DU MODÈLE MULTIDIMENSIONNEL D'ÉVALUATION

On conviendra rapidement que ces quatre cas ne peuvent pas être évalués de la même manière, même si le client s'estime, chaque fois, entièrement satisfait. Le simple critère de la satisfaction du commanditaire ne peut donc à l'évidence servir de base à une évaluation sérieuse. La mobilisation des différentes dimensions de notre modèle est davantage susceptible de nous aider à « mesurer » le degré de réussite de l'intervention et du projet qu'elle accompagne (ces deux variables étant pour nous étroitement inter-reliées).

Le cas de la structuration de la fonction RH au niveau groupe (projet D) est à cet égard le plus significatif : il ne rencontre que peu de conditions de ce modèle. Sans nomination formelle d'un chef de projet, sans attribution de rôle aux différents acteurs, sans cahier des charges précis, sans enveloppe budgétaire dédiée au projet (facturation à la journée prestée), sans échéancier, avec la simple constitution d'un comité de pilotage qui se réunit de manière de plus en plus espacée, il ne satisfait guère

aux prescrits de *l'approche de la planification* : d'ailleurs, aucun résultat tangible ne peut être observé au terme de l'intervention. Sans doute le diagnostic préalable a-t-il fait l'objet d'une validation par les acteurs concernés (*approche contingente*) mais jusqu'à quel point celle-ci les engage-t-elle ? On se rend vite compte que les intérêts en jeu des différents protagonistes – à commencer par le DRH, finalement évincé du comité de direction – ne sont guère satisfaits (*approche politique*); l'implication des niveaux décisionnels supérieurs reste superficielle, particulièrement celle des acteurs les plus réticents et celle du Directeur général (qui continue à clamer l'importance « stratégique » de la fonction RH tout en prenant des décisions allant à contre-sens); on ne peut pas vraiment parler de la mobilisation d'un réseau d'alliés dans les différents départements autour du projet RH ; ceux-ci ne font d'ailleurs guère l'objet d'une stratégie d'implication, le processus restant conduit essentiellement en vase clos ; enfin, on soulignera la démobilisation progressive du comité de pilotage dont les membres se demandent à quoi servent les réunions. Il n'y a aucune concordance temporelle entre la dynamique du projet, les actions d'information à son sujet – inexistantes – et les autres projets menés dans l'entreprise (*approche incrémentale*): au contraire, le projet RH subit les contrecoups de ces autres projets – notamment la réforme de structure – plutôt que de s'articuler à leur évolution. Enfin, aucune opération de légitimation n'est menée autour du projet (*approche des conventions*) : le meneur du projet (le DRH) ne possède guère d'expertise dans la matière concernée; le projet ne fait l'objet d'aucune explicitation aux autres protagonistes, qui restent globalement peu convaincus ; les alternatives éventuelles au choix de mixer les politiques de GRH ne sont même pas discutées ; le périmètre concerné n'est pas clair (en principe, tout le groupe est concerné mais seuls les acteurs RH de certaines zones – Europe, Amérique – sont présents). Sans doute y a-t-il une tentative de faire converger les représentations initiales des uns et des autres (les exposés théoriques servant à « éclairer » le choix de politiques) mais ce choix n'étant pas partagé par d'autres acteurs, il ne peut guère servir de déclencheur au processus escompté. On constate par ailleurs l'absence de vision coordonnée sur le projet (une décision majeure comme l'éviction du DRH du comité de direction ne fait même pas l'objet d'une réunion d'information/concertation avec le comité de pilotage RH). Quant aux modalités de restitution intermédiaires et finales (par exemple relatives au tableau de bord RH), elles ne sont même pas définies.

Le cas du soutien à l'évolution de la fonction RH (projet C) satisfait sans doute davantage aux prescrits de *l'approche de la planification*: identification d'un chef de projet et attribution d'un mandat explicite; constitution d'un comité de pilotage (*task force*) rassemblant les principaux acteurs et réunions régulières de celui-ci ; attribution de rôles adéquats aux participants des groupes de travail en fonction de leurs expertises; formalisation progressive d'un cahier des charges, inclusion dans le champ de la réflexion des principaux clients de la fonction RH, conformité au cahier des charges, etc. Manque néanmoins à cet égard la définition d'une enveloppe budgétaire relative au projet et d'un échéancier précis (d'où le fait que la mise en œuvre du projet s'avère très laborieuse). Par ailleurs, on peut souligner la validation du diagnostic organisationnel de la fonction RH par le comité de pilotage, puis par le comité de direction (*approche contingente*). L'intervention peut être également évaluée positivement du point de vue de *l'approche des conventions* : le chef de projet dispose d'une indiscutable légitimité, fondée sur son expérience antérieure dans la conduite des chantiers expérimentaux (nous disposons également, en tant qu'intervenant, d'une certaine légitimité liée à l'évaluation de ces chantiers); dès le début, des efforts sont entrepris pour faire converger les représentations et le langage des différents protagonistes, pour expliciter le projet et ses enjeux et informer sur les alternatives éventuelles en matière de politique de GRH; un accord est aisément obtenu à propos du périmètre à envisager pour la fonction RH ; les modalités de la restitution sont clairement respectées. Toutefois, c'est à nouveau *l'approche politique* qui fait défaut : malgré les précautions prises initialement pour respecter les différentes sensibilités en présence, les membres de la direction du personnel ne participent pas aux réunions de la *task force* et le conflit entre le cadre opérationnel chef de projet et le Directeur du personnel faisant fonction s'amplifie à

la suite des décisions de la Direction générale, bel et bien impliquée dans le processus mais imposant son point de vue de manière unilatérale. Si les principaux clients de la fonction RH sont intégrés dans le champ de la réflexion, ils ne se montrent guère mobilisés à l'égard de la démarche (boycott de la séance de restitution) et n'agissent pas en tant qu'alliés. Ils n'ont d'ailleurs guère été associés au *design* de la nouvelle fonction: seuls leurs avis ont été sollicités au moment du diagnostic. On ne peut donc pas parler d'une uniformité de la stratégie d'implication : alors que la plupart des membres de l'actuelle fonction RH sont intégrés dans les groupes de travail, les clients internes ne participent pas à cette réflexion pourtant décisive. Le chef de projet dépense beaucoup d'efforts pour soutenir les participants aux groupes de travail mais l'instance de pilotage du projet (la *task force*) n'est désormais plus réunie. Du point de vue de l'*approche incrémentale*, on constate une distorsion entre la stratégie de communication autour du projet, plutôt minimaliste, et l'évolution effective de celui-ci; de plus, l'articulation du projet avec les réflexions stratégiques menées par la direction générale semble pour le moins ténue: les orientations qui sont définies à ce niveau, avec l'aide d'un centre de recherche-intervention étranger, n'ont guère de lien avec l'avancement du dossier RH, pas plus que la velléité de solliciter en parallèle un autre centre de recherche-intervention sur le dossier RH.

Le cas de l'enquête d'image auprès des parties prenantes (projet B) est sans doute plus atypique : malgré le dégagement de ressources à la fois financières et humaines, la mise au point et le respect d'un cahier des charges relativement contraignant et d'un échéancier précis qui suit pas à pas l'avancement de l'intervention, le flou qui entoure le pilotage du projet nous amène à penser que plusieurs prescrits fondamentaux de l'approche de la planification ne sont ici guère respectés : départ du DRH du site, rôle de chef de projet joué de manière informelle par le DRH des entrepôts, comité de pilotage réduit à une seule personne après ce départ, absence d'attribution de rôles clés aux principaux acteurs concernés, etc. Le diagnostic organisationnel et la cartographie des acteurs font l'objet de vives critiques lors de la séance de restitution : c'est notre méconnaissance des contraintes opérationnelles du travail à flux tendus qui est mise en avant, ce qui ne semble pas non plus aller dans le sens de l'approche contingente. Mais, cette fois, c'est la combinaison des trois dernières approches qui offre une perspective intéressante. Selon l'approche politique, on voit combien les jeux d'acteurs font émerger, de manière sans doute difficilement prévisible, une sorte de chef de projet faisant fonction, le DRH des entrepôts, qui réussit adroitement à prendre en main la conduite du projet, avec le soutien du nouveau Directeur opérationnel qui entame ainsi ses fonctions dans une sorte d'état de grâce: tous les deux parviennent à capitaliser sur l'effet d'extériorité que représente leur arrivée récente dans la structure. Même le Directeur général, qui s'était montré réticent à l'analyse, entame des actions dans les perspectives que nous avons tracées, ce qui lui permet de faire valoir son adhésion à la ligne d'une « citoyenneté responsable ». Quant à l'ancien Directeur opérationnel des entrepôts, qui s'était montré particulièrement critique lors de la restitution, il a quitté l'entreprise et ne fait plus partie du jeu. Les intérêts des uns et des autres semblent donc bel et bien satisfaits. La Direction générale est fortement engagée dans le processus ; le Directeur opérationnel des entrepôts apparaît comme un allié privilégié tandis que le comité de direction constitue le « client » effectif et fait l'objet d'une implication homogène ; le comité de pilotage se réunit très régulièrement et assure un suivi serré de l'intervention. Selon l'approche incrémentale, il y a bel et bien concordance entre les actions de communication entreprises et l'évolution effective du projet, sous la houlette du DRH des entrepôts: non seulement, une séance de restitution est organisée à l'intention des personnes ayant participé à la phase d'analyse mais le personnel est clairement informé des orientations managériales qui font suite à nos recommandations. Toutefois, la décision stratégique d'investissement, qui était initialement apparue liée aux résultats de notre intervention, est finalement prise bien avant la fin de celle-ci. Enfin, les diverses opérations de légitimation engagées semblent porter leurs fruits (approche des conventions), même si le chef de projet initial ne dispose pas de la connaissance utile : la définition même du projet fait l'objet d'une élaboration progressive en comité de direction; le choix d'aller de l'avant dans

la démarche s'effectue après avoir envisagé des voies alternatives ; la justification du périmètre de l'intervention fait aisément l'objet d'un accord ; un nom unique, accompagné d'une page explicative, désigne désormais la démarche aux yeux de l'ensemble du personnel ; des actions d'information sont entreprises après chaque phase de manière intégrée pour éviter les décalages temporels trop importants (résultats de l'analyse, options managériales un mois plus tard) ; les modalités de restitution définies initialement (auprès du comité de direction, des personnes interviewées, du conseil d'entreprise) sont respectées.

Le dernier cas, celui de l'accompagnement d'une démarche de reengineering (projet A), est sans doute le plus accompli du point de vue de notre modèle d'évaluation. Tout d'abord, les prescrits de l'approche de la planification y sont effectivement appliqués: identification formelle d'un chef de projet et attribution d'un mandat clair à celui-ci, constitution d'un comité de pilotage rassemblant les principaux acteurs dans les différents services et départements concernés, réunions régulières de ce comité, spécification d'un cahier des charges pour chaque groupe de travail (avec une méthodologie structurée, des objectifs à atteindre, des indicateurs relatifs aux progrès réalisés, etc.) et attribution de rôles précis à leurs membres, définition d'un échéancier contraignant et d'une enveloppe budgétaire relative au projet (à l'exception des moyens informatiques, inconnus à l'origine) et possibilité d'adaptation de celle-ci, respect du cahier des charges (à l'exception de l'objectif d'appropriation de la méthodologie par l'entreprise) et des délais prévus dans l'échéancier. Du point de vue de l'approche contingente, on peut relever la validation collective de la description des processus opérationnels concernés et de la cartographie des jeux d'acteurs. Selon l'approche politique, de nombreux critères sont également satisfaits : les différents points de vue sont représentés et entendus dans le comité de pilotage (sauf celui du fournisseur de services informatiques) et les craintes de rationalisation sont apaisées ; le chef de projet officiel va quelque peu tarder à prendre pleinement la mesure de son rôle mais sera secondé efficacement, pendant tout un temps, par un jeune employé en quête de reconnaissance, avant de s'impliquer lui-même activement lorsqu'il aura perçu l'intérêt d'un tel investissement; le comité de direction soutient la démarche et mandate à ce sujet la DRH ; des relais sont créés avec le Contrôleur de gestion et le Directeur commercial, dont l'influence s'avérera très positive lors de la restitution finale ; les acteurs des différents départements sont impliqués de la même manière (toujours à l'exception du fournisseur de services informatique, du moins à l'origine) en veillant à représenter les différents niveaux hiérarchiques ; un support méthodologique intense est fourni par notre équipe d'intervention lors de la description des processus et de l'élaboration des pistes de solution ; le comité de pilotage est mobilisé très régulièrement, à raison d'une réunion par mois environ (avant l'inévitable essoufflement de fin de parcours). L'approche incrémentale nous permet de repérer la mise en concordance qui s'établit entre les actions d'information/communication et l'évolution effective du projet, de même que l'articulation progressive de ce dernier à la stratégie globale de l'entreprise: lorsque la dynamique des groupes de travail s'essouffle quelque peu face au lancement de projets parallèles par la direction, le chef de projet s'implique activement dans les groupes, organise diverses rencontres avec des acteurs clés et construit un argumentaire solide qui poussera la direction à intégrer la démarche Optiprocess aux autres projets qu'elle a lancés par ailleurs.

Enfin, l'approche des conventions nous conduit elle aussi à une évaluation positive : un va-et-vient fructueux s'installe entre le chef de projet initialement désigné et le chef de projet « par défaut » qui possède les compétences techniques et l'expérience de terrain requises ; ce dernier entreprend un véritable processus de « traduction » des enjeux du projet auprès des différents protagonistes, qui sera ensuite réapproprié et finalisé par le chef de projet officiel ; les solutions alternatives sont systématiquement explorées et comparées dans les groupes de travail ; le périmètre concerné est défini dès le départ et fait l'objet d'un accord de la direction ; un véritable travail d'apprentissage et d'appropriation du mode de raisonnement en termes transversaux est entrepris au sein du comité de

pilotage, contribuant ainsi à la convergence des représentations autour du concept Optiprocess ; le un bulletin d'information diffusé à l'ensemble du personnel permet une réelle coordination des actions d'information sur l'évolution du projet et sur les décisions du comité de pilotage ; enfin, les séances de restitution programmées ont effectivement lieu selon les modalités définies dans l'échéancier. Rappelons cependant que la mise en œuvre de nos recommandations s'effectue avec retard, sans doute en raison de l'implication tardive du fournisseur informatique.

Le tableau ci-dessous présente de manière synthétique les appréciations ainsi portées sur les quatre interventions et constitue une première tentative de se doter d'un outil de mesure du succès ou de l'échec d'une intervention en GRH.

## 6. DISCUSSION TRANSVERSALE ET CONCLUSION

L'analyse des quatre cas nous montre tout l'intérêt que représente l'évaluation multidimensionnelle des interventions en GRH. Une telle démarche conduit indiscutablement à dépasser la simple expression de la satisfaction du client comme sanction du succès ou de l'échec de l'intervention. Nous nous sommes référés à la théorie de la traduction (Akrich, Callon et Latour, 1988) lorsque nous évoquons la conduite d'un projet de changement. On découvre ici une tentative de déclinaison de cette théorie non plus sur le mode de l'explication *a posteriori* (critique adressée par Flichy, 1995), mais bien comme outil de gestion du changement, comprenant diverses actions telles que l'affectation de ressources appropriées, l'adaptation au contexte, la mobilisation des acteurs, la concordance temporelle et les opérations de légitimation destinée à augmenter la convergence des points de vue et à stimuler l'irréversibilité du processus.

Notre contribution a tenté de rendre cette démarche opérationnelle, à l'aide d'une batterie d'indicateurs pouvant servir de mesure du succès ou de l'échec d'une intervention en GRH. Trois conclusions se dégagent à cet égard de notre réflexion. Tout d'abord, la mesure en GRH n'a guère de sens si elle se cantonne à une seule dimension. Nous rejoignons ainsi l'intéressante réflexion développée par Morin *et al.* (1994) à propos des mesures de l'efficacité organisationnelle. Nous plaçons pour un modèle multidimensionnel, qui combine plusieurs approches. On remarquera en particulier que la seule conformité aux prescrits de l'approche de la planification (gestion de projet) ou de la contingence (validation des diagnostics) ne garantit guère, en tant que telle, la réussite de l'intervention

C'est en se référant également –et ce, dès l'origine– aux indicateurs des approches politique, incrémentale et des conventions que des succès durables peuvent être escomptés en termes de production de connaissance, de soutien à la prise de décision et de maintien de l'adhésion interne à l'égard de ces choix (Argyris, 1970). Prenons quelques exemples : dans deux cas sur quatre (A et B), le rôle de chef de projet a été rempli « par défaut » ou par une personne « faisant fonction » ; il n'en reste pas moins que l'alchimie spécifique des rapports de pouvoir propres à chacune des organisations a malgré tout permis à l'intervention de produire ses effets. De la même manière, la validation du diagnostic organisationnel a été très difficile dans le cas B, ce qui n'a pas empêché le processus d'être mené à bien.

Par ailleurs, la discussion qui précède nous montre que l'on ne peut se contenter d'indicateurs de mesure *ex post* : ceux-ci doivent être définis dès le départ pour pouvoir servir d'outils de pilotage durant l'intervention (*on-going evaluation*). La grille proposée au tableau 4 constitue une première tentative dans ce sens. L'intervention étant par nature un processus évolutif et imprévisible, un tel outil de mesure nous permet de capter les phénomènes émergents en cours de route : la grille peut donc être utilisée à plusieurs reprises durant l'intervention, pour « modéliser » son évolution et envisager, le cas échéant, les actions correctrices à mener. On voit combien il s'avère nécessaire de se doter d'autres indicateurs que le simple

déroulé séquentiel d'actions planifiées dans le cadre du management de projet, même si ce dernier permet, indiscutablement, de structurer la démarche d'intervention. La formalisation que nous avons proposée par le biais d'une grille d'indicateurs permet de baliser le processus d'évaluation en offrant un outil de pilotage susceptible d'être partagé entre les membres d'une ou de plusieurs équipe(s) d'intervention : en disposant ainsi de points de repère opérationnels, chacun peut comparer sa propre appréciation à celle de ses collègues. Une telle inter-subjectivité constitue sans doute une garantie de pouvoir « mesurer » avec quelque rigueur le succès ou l'échec d'une intervention.

**Tableau 4:**  
**Indicateurs de mesure de la réussite de l'intervention dans les quatre cas**

INDICATEURS	CAS			
	A	B	C	D
<b>1. Gestion et affectation des ressources (approche de la planification)</b>				
identification formelle d'un chef de projet et définition claire de son rôle, de ses attributs et de ses responsabilités	X		X	
constitution d'un comité de pilotage rassemblant les principaux acteurs, réunions régulières de ce comité	X		X	
définition de rôles et/ou attribution de statuts adéquats aux principaux acteurs	X		X	
spécification d'un cahier des charges relatif au projet	X	X	X	
définition d'un échéancier précis, incluant les résultats intermédiaires et finaux à atteindre	X	X		
identification des partenaires clés dans les divers départements concernés	X		X	
définition d'une enveloppe budgétaire précise relative au projet et de procédures claires en cas de révision de l'enveloppe budgétaire initiale	X	X		
conformité au cahier des charges et à l'échéancier	±	X		
<b>2. Adaptation au contexte (approche de la contingence)</b>				
diagnostic organisationnel approprié (validation)	X		X	X
cartographie des acteurs appropriée (validation)	X			
<b>3. Mobilisation des acteurs (approche politique)</b>				
Satisfaction des intérêts des acteurs visés par le changement	X	X		
degré d'implication des niveaux décisionnels supérieurs (prise de risque stratégique)	X	X		
mise en place et mobilisation régulière d'un réseau d'alliés dans les départements concernés	X	X		
uniformité de la stratégie d'implication des différents acteurs et de leurs responsables hiérarchiques	±	X		
soutien et feed-back apportés aux participants en cours de route (helpline, formation, restitution)	X		X	
mobilisation régulière des instances de pilotage du projet	X	X		
<b>4. Concordance temporelle (approche incrémentale)</b>				
concordance temporelle entre les actions d'information/communication et l'évolution effective du projet	X	X		
concordance temporelle entre la dynamique du projet, les autres projets menés dans l'organisation et la stratégie globale	X			
<b>5. Opérations de légitimation/convergence (approche des conventions)</b>				
possession initiale, par le chef de projet, d'une expertise minimale dans le contenu du changement	X		X	
explicitation du projet de changement et de ses enjeux	X	X	X	
information sur les alternatives	X	X	X	
justification des choix relatifs à la délimitation du périmètre concerné par le changement	X	X	X	
convergence des représentations relatives au changement et aux gains escomptés	X	X	X	
coordination des actions d'information (feed-back) sur l'évolution effective du projet et sur les décisions de pilotage	X	X		
clarification des modalités de restitution	X	X	X	

En outre, les indicateurs proposés peuvent s'inscrire dans le cadre d'une démarche auto-réflexive, en s'appliquant à l'équipe d'intervention elle-même : nous n'avons guère développé ce point dans la présente contribution, afin de ne pas complexifier inutilement l'exposé des cas. Il va de soi cependant que l'intervenant est lui-même un acteur à part entière du processus d'intervention. Les différentes questions posées à propos du « système-client » sont donc tout aussi pertinentes pour l'intervenant : l'affectation des ressources dans l'équipe d'intervention (en volume, en compétences, etc.) fait-elle l'objet d'une planification et d'une formalisation suffisantes ?; la composition de l'équipe d'intervention est-elle adaptée au contexte dans lequel elle va devoir intervenir (légitimité) ?; les intervenants concernés sont-ils suffisamment mobilisés (en regard de leur charge de travail, du partage des tâches entre juniors et seniors, etc.) : y a-t-il une articulation entre la temporalité de l'intervention et celle des autres projets

menés par l'équipe ?, l'intervention a-t-elle une signification commune aux yeux des intervenants eux-mêmes ?, etc.

Enfin, la grille d'indicateurs présentée plus haut s'inscrit résolument dans une approche qualitative de la question de la mesure en GRH, mieux à même d'appréhender les phénomènes émergents en cours de processus (Bryman, 1988, pp.93-104). Il ne s'agit pas en effet de procéder à un simple comptage d'occurrences pour décider que telle intervention est réussie et que telle autre a échoué. Comme le montrent Huberman et Miles (1991, pp.383-414), il existe bien d'autres manières de donner du sens aux données qualitatives, sans pour autant sombrer dans l'impressionnisme pur et simple. C'est ici avant tout la nature des indicateurs, leurs rapports d'éventuelle complémentarité ou d'opposition, qui nous permet de trancher dans un sens ou dans un autre. A cet égard, on notera l'importance cruciale des indicateurs relatifs à l'approche politique, à l'approche incrémentale et à l'approche des conventions, dont les contributions s'avèrent souvent décisives dans la conduite d'une intervention.

#### RÉFÉRENCES

- Akrich, M., Callon, M. & Latour, B.** (1988), "A quoi tient le succès des innovations. Premier épisode: l'art de l'intéressement", *Annales des Mines: Gérer et comprendre*, juin, pp.4-17.
- Argyris, C.** (1970), *Intervention Theory and Methods. A Behavioral Science View*, Reading (Ma), Addison-Wesley.
- Boltanski, L. & Thévenot, L.** (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, coll. « NRF Essais ».
- Boltanski, L. & Chiapello, E.** (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, coll. « NRF Essais ».
- Bryman A.** (1988), *Quantity and Quality in Social Research*, London, Unwin Hyman, col. « Contemporary Social Research ».
- Burns, T. & Stalker, G.M.** (1961), *The Management of Innovation*, London, Tavistock.
- Callon, M.** (1991), "Réseaux technico-économiques et irréversibilités", dans Boyer, R. (édit.), *Figures de l'irréversibilité en économie*, Paris, EHESS
- Crozier, M. & Friedberg, E.** (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, col. « Sociologie Politique »
- Flichy, P** (1995). *L'innovation technique, Paris, La Découverte*
- Gomez, P.-Y.** (1996), *Le gouvernement de l'entreprise. Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, Paris, InterEditions, pp. 139-267.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W.** (1967), *Adapter les structures de l'entreprise. Intégration ou différenciation*, traduit de l'américain, Paris, Editions d'Organisation.
- Legge, K.** (1995), « HRM: Rhetoric, Reality and Hidden Agendas », in Storey, J. (Ed.), *Human Resource Management. A Critical Text*, London, Routledge, pp. 33-59.
- Lindblom, C.E.** (1959), « The Science of 'Muddling Through' », *Public Administration Review*, Spring, pp. 79-88.
- Huberman, A.M. & Miles, M. B.** (1991), *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*, traduit de l'anglais par De Backer, C. & Lamongie, V., Bruxelles, De Boeck/Université, col. « Pédagogie en développement ».
- Miles, R. E. & Snow, C. C.** (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York, Mc Graw-Hill.
- Mintzberg, H.** (1979), *The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, « The Theory of Management Policy Series ».
- Mintzberg, H. & Waters, J.A.** (1982), « Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm », *Academy of Management Journal*, vol. 25, n°3, pp.465-499.
- Morin, E.M., Savoie, A. & Beaudin, G.** (1994), *L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesure*, Boucherville, Gaëtan Morin.
- Pichault, F. & Cornet, A.** (1996), « Approches du changement et modes d'évaluation: la notion de performance revisitée », in AGRH, *Performance et ressources humaines*, Paris, actes du VIIe congrès AGRH, pp.412-422.

**Pichault, F.** (2003), « L'intervention en organisation et sa légitimité : revue critique des principaux facteurs de succès », in Retour, D., Defélix, C. et Matmati, M., *GRH : Innovons !*, Actes du 14<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, Grenoble, 3 tomes, t.III, pp.2055-2080.

**Werr, A., Stjernberg, T. & Docherty P.** (1997), « The Functions of Methods of Change in Management Consulting », *Journal of Organizational Change Management*, vol.10, n°4, pp.288-306.