



GESTION des REVUE DE RESSOURCES HUMAINES

NUMÉRO 78
OCTOBRE-NOVEMBRE-DECEMBRE 2010

SOMMAIRE

Les pratiques work-life des employeurs anglo-saxons favorisent-elles l'implication ?	2
<i>Ariane OLLIER-MALATERRE</i>	
Evaluation de l'effet des primes d'objectifs sur la motivation du personnel de centres d'appels	17
<i>Maryline BOURDIL</i>	
Les défis posés par la nouvelle gestion publique à la GRH : cas de la Direction Générale des impôts	32
<i>Florence NOGUERA</i>	
Construction de l'engagement stratégique des managers intermédiaires	59
<i>Christian MAHIEU</i>	
Résumés –Abstracts	77
Bulletin d'abonnement	76



LES PRATIQUES WORK-LIFE DES EMPLOYEURS ANGLO- SAXONS FAVORISENT- ELLES L'IMPLICATION ?¹

Ariane OLLIER-MALATERRE

Rouen Business School et LISE-CNRS, CNAM Paris.

Bien qu'à prime abord la vie hors-travail des salariés ne fasse pas partie du périmètre de la gestion des ressources humaines, cette question se pose avec une acuité grandissante aux employeurs. Il est en effet de plus en plus apparent que la vie hors-travail, c'est-à-dire la vie personnelle, familiale, et citoyenne (Thévenet, 2001), ne peut être isolée de la vie de travail : résistance aux déplacements, disponibilité horaire limitée, stress et fatigue, refus de promotion, congés parentaux, passages à temps partiel et démissions pour raison personnelle sont là pour le rappeler. Si certains employeurs préfèrent n'adopter aucune pratique à cet égard, dans une optique de séparation du travail et du hors-travail, d'autres mettent en œuvre des pratiques qui visent au contraire à reconnaître cet état de fait et à l'intégrer dans la gestion des ressources humaines (GRH). Cette recherche s'intéresse à une facette de l'intégration du hors-travail dans la GRH qui suscite aujourd'hui un vif intérêt chez les employeurs français : les pratiques *Work-Life*, ou pratiques d'harmonisation travail - hors-travail que les employeurs américains et britanniques mettent en œuvre depuis les années 1980 et 1990, respectivement. Cet article définit le périmètre des pratiques tel

qu'il est compris par les chercheurs et les praticiens, et évalue les effets qu'elles ont sur la relation entre l'individu et l'organisation. Bien qu'un très ample volet de recherches ait étudié les effets de ces pratiques sur l'implication, la satisfaction et la performance au travail, les résultats divergent. La recherche présentée dans cet article adopte une approche qualitative et abductive qui permet de proposer une typologie de sept effets distincts des pratiques d'harmonisation sur la relation individu-organisation, et de comprendre les processus par lesquels un même ensemble de pratiques est susceptible de modifier la relation à l'employeur de façon très différente selon les personnes et les environnements de travail considérés. Ces effets sont discutés au regard des cadres théoriques couramment mobilisés au sujet des pratiques d'harmonisation, comme le soutien organisationnel perçu (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1996), le contrat psychologique (Rousseau, 1995) et les gages-concurrents (Becker, 1960). Un élargissement à d'autres cadres théoriques qui éclairent les résultats est proposé, notamment ceux de la justice organisationnelle (Grandey, 2001; Leventhal, Karuza & Fry, 1980), de l'image organisationnelle (Dutton, Dukerich &

¹ Un article compagnon de celui-ci, en anglais, a reçu le Best paper award de l'Organizational Behavior Division de l'Academy of Management en 2008 et a été publié sous le titre de 'Contributions of work-life and resilience initiatives to the individual/organization relationship', Human Relations, 2010, 63(1), pp. 41-62..

Harquail, 1994 ; Fuller, Hester, Barnett, Frey, Relyea & Beu, 2006), du prestige extérieur perçu (Carmeli, 2005) et de l'assimilation de l'information sociale (Salancik & Pfeffer, 1978).

PROBLÉMATIQUE : ÉVALUATION DES PRATIQUES D'HARMONISATION TRAVAIL-HORS-TRAVAIL

Définition et périmètre des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail

Ces pratiques sont constituées de politiques formelles et d'arrangements informels. On admet généralement qu'elles se composent de deux volets (Bailyn, 1993 ; Lewis, 1997) : la flexibilité temporelle et spatiale du travail visant à permettre une articulation plus souple entre travail et hors-travail, et la mise à disposition des salariés d'un ensemble d'informations, de prestations financières et d'infrastructures pour faciliter la vie hors-travail. Le premier volet a le potentiel de remettre en cause les schémas classiques de travail et de carrière, tandis que le second reste compatible avec le souhait que les salariés se conforment aux heures normées de travail.

La flexibilité spatio-temporelle du travail comporte quatre principales dimensions (Ollier-Malaterre, 2008). Flexibilité du travail à temps plein tout d'abord : choix des horaires de début et de fin de la journée, télétravail régulier ou occasionnel, ou encore semaine compressée pendant laquelle on travaille le nombre d'heures correspondant à un temps plein, mais sur quatre jours de la semaine au lieu de cinq, ou neuf jours de la quinzaine au lieu de dix. Certaines de ces pratiques sont réservées de fait aux emplois qualifiés, d'autres sont *a priori* accessibles à l'ensemble des salariés, y compris dans des contextes réputés peu propices (par exemple, le télétravail est possible en centre d'appel ; de même les semaines compressées en usine). Flexibilité du travail à temps partiel ensuite : temps partiels accordés à la demande du salarié (hebdomadaire, annualisé, à temps scolaire) et partages de poste (un temps plein effectué par deux personnes qui sont chacune à

temps partiel, souvent avec une période de recouplement). La flexibilité des carrières est également importante : congés et interruptions de carrière liés aux événements de la vie familiale et aux projets personnels des salariés, et carrières à plusieurs vitesses qui substituent à l'imagerie traditionnelle de "l'échelle de carrière" celle de la "treille", dont les niveaux supérieurs ont des voies d'accès latérales. La quatrième dimension de la flexibilité porte sur l'organisation elle-même du travail et sur son évaluation, et vise à mettre au jour et à faire évoluer les hypothèses implicites concernant le salarié idéal, toujours disponible et impliqué (Bailyn, 1993). Il s'agit par exemple de "règles d'hygiène" limitant les déplacements et officialisant des plages horaires acceptables pour les réunions, et de sensibilisation des superviseurs aux enjeux de ces pratiques.

Le second volet de ces pratiques consiste en un ensemble de ressources relatives au hors-travail. Elles se matérialisent sous trois formes principales : des infrastructures proposées dans les locaux de l'entreprise ou à proximité (crèches, magasins), des prestations financières (à la garde des enfants, à l'adoption, etc.), et de l'information et des conseils souvent dispensés par des prestataires externes ou des réseaux auto-organisés de salariés. Ces ressources s'organisent autour de quatre pôles majeurs de la vie hors-travail : la santé et le bien-être (prévention, conférences avec intervenants extérieurs, sur des sujets comme l'hygiène de vie, la dépendance, la détection des cancers), les enfants et autres personnes à charge (parents vieillissants, adultes handicapés ou invalides), la vie quotidienne (assistance juridique, logistique et psychologique) et les projets personnels du salarié (formation tout au long de la vie, bénévolat). Certaines de ces ressources ne sont pas accessibles à tous les salariés car elles presupposent la flexibilité des horaires (séminaires) ou l'aisance matérielle (crèches), tandis que d'autres comme l'assistance gratuite par téléphone sont très largement mobilisées. Le tableau 1 résume cette typologie.

L'argumentaire économique

Les principaux moteurs de l'adoption de ces pratiques sont les pressions coercitives,

Tableau 1 : Typologie des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail.

Typologie des pratiques d'harmonisation travail - hors-travail	
1. Flexibilité spatio-temporelle du travail	<ul style="list-style-type: none"> - A temps plein - A temps partiel - Congés et interruptions de carrière - Organisation et évaluation du travail
2. Ressources relatives au hors-travail (Informations & conseils, Infrastructures, Prestations financières)	<ul style="list-style-type: none"> - Santé et bien-être - Enfants et autres personnes à charge - Vie quotidienne - Projets personnels

normatives et mimétiques (DiMaggio & Powell, 1983) d'une part, et l'argumentaire économique, d'autre part. Les partisans de ces pratiques se sont employés, depuis trente ans, à démontrer leurs effets bénéfiques sur l'implication des salariés, la satisfaction et la performance, ainsi que sur le degré de contrôle des salariés sur leur travail et leur bien-être (Hall, 1990 ; Kirchmeyer, 1995 ; Bond & Galinsky, 1998 ; Lewis & Cooper, 1995). Cela étant dit, les résultats empiriques divergent et les revues de littérature montrent que l'argumentaire économique n'est toujours pas solidement établi (Allen, 2001 ; Glass & Estes, 1997 ; Glass & Finley, 2002 ; Hammer, Neal, Newsom, Brockwood & Colton, 2005 ; Kossek, Lautsch & Eaton, 2006 ; Kossek & Ozeki, 1999 ; Ollier-Malaterre, 2007). Les études ont trouvé des corrélations positives aussi bien que négatives, et parfois une absence de corrélation, entre l'adoption de pratiques d'harmonisation travail - hors-travail et les effets bénéfiques attendus. Cet état de fait se comprend aisément : l'utilisation des pratiques par les salariés reste relativement faible (Hochschild, 1997) et des effets pervers ont été observés, comme des pénalités de carrière pour ceux qui les utilisent (Bailyn, 1993; Thompson, Beauvais & Lyness, 1999) et des problèmes d'équité au sein des équipes (Hayashi, 2001).

Les processus par lesquels ces pratiques peuvent favoriser l'implication et la satisfaction des salariés restent une boîte noire. Une autre lacune du corpus actuel de recherche concerne les conditions de succès de ces processus. Cette recherche aborde donc la question de l'évaluation des effets des pratiques d'harmonisation travail - hors-travail avec pour objectif de contribuer à l'ouverture de la boîte noire.

UNE MÉTHODOLOGIE QUALITATIVE ET ABDUCTIVE

Collecte des données

Les données ont été collectées dans une multinationale pharmaceutique au Royaume-Uni et aux Etats-Unis. Appelons-la Pharma. Pharma est un pionnier reconnu pour les pratiques d'harmonisation. Les valeurs de Pharma donnent une idée assez exacte de sa "signature" organisationnelle (Erickson & Gratton, 2007) : performance, passion, entrepreneuriat, innovation, et sens de l'urgence. La collecte des données a inclus de l'observation non participante sur 7 sites, 25 entretiens informels au sein du département Ressources Humaines, une enquête ayant eu 5160 répondants et 73 entretiens semi-structurés approfondis avec des salariés au Royaume-Uni et aux Etats-Unis. Cet article se concentre sur les 73 entretiens semi-structurés, mais les autres données sont utilisées à titre d'information contextuelle pour l'analyse. L'échantillon comprend des salariés de chacune des quatre principales divisions de Pharma, dans les deux pays. Il est contrasté sur six dimensions : nationalité, genre, âge, ancienneté, département et position hiérarchique, comme illustré dans le tableau 2.

Les entretiens ont été menés de janvier à septembre 2006, auprès de volontaires recrutés à la suite d'ateliers ou au moyen d'une lettre présentant la recherche. Quelques superviseurs ont aussi demandé à leurs équipes de participer. Les entretiens débutaient avec des questions sur

Tableau 2 : Echantillon contrasté de salariés au Royaume-Uni et aux Etats-Unis.

73 entretiens au RU et aux EU		
Nationalité	Britanniques Américains	41 32
Genre	Hommes Femmes	34 39
Age	< 35 ans 35-44 ans ≥ 45 ans	21 26 26
Ancienneté	0-5 ans 6-10 ans 11-20 ans ≥ 20 ans	23 16 24 10
Département	R&D Production Commercial & marketing Fonctions support	17 18 10 28
Position	Employé Management intermédiaire Management supérieur	31 34 8

les fonctions occupées par la personne, ce qu'elle aimait et n'aimait pas au travail et les raisons pour lesquelles elle restait chez Pharma. Ils se continuaient par des questions sur les pratiques d'harmonisation travail – hors-travail que la personne connaissait, et utilisait le cas échéant, sur le besoin qu'elle en avait et la façon dont elle les percevait, et sur les effets que ces pratiques pouvaient avoir sur sa relation à Pharma. Les entretiens se sont déroulés en anglais et ont été transcrits par des natifs de cette langue.

Analyse de contenu

Une première revue de littérature a fourni le "squelette théorique" des catégories (Kelle, 1997), et des itérations répétées entre les données et le corpus théorique ont permis de faire évoluer les catégories. Deux ensembles de catégories ont été codées, l'une ayant trait aux effets des pratiques d'harmonisation, l'autre aux facteurs clés expliquant ces effets. L'analyse de contenu a mobilisé l'approche de Miles et Huberman (1994), en codant le matériau au plan horizontal tout d'abord, pour comprendre les logiques internes propres à chaque entretien, puis au plan vertical pour comparer les similarités et différences entre

entretiens. Bien que très itérative, l'analyse a comporté trois principales étapes. Tout d'abord, un mémo a été rédigé tout de suite après l'entretien, en accord avec la "règle des 24 heures" d'Eisenhardt (1989:547). Les mémos reflètent les processus qui mènent l'interviewé(e) à une certaine perception des pratiques. Ensuite, chaque entretien a été codé sur la base de la retranscription intégrale, à l'aide des catégories issues de la revue de littérature. Les codes ont été révisés plusieurs fois et un double codage a été effectué sur les dix premiers entretiens, avec une fiabilité inter-codeur de 82%. La troisième étape a consisté en une comparaison minutieuse des entretiens. Les fonctions de tri et de filtre d'Excel ont aidé à visualiser les codes et les extraits d'entretien en fonction du genre, de l'âge, des divisions, etc., et inversement, pour comparer les caractéristiques des salariés partageant un même code. Une représentation d'ensemble des logiques à l'œuvre dans les différents groupes d'entretiens a été construite en "résumant" le fichier Excel de quelques deux mille cellules dans un nouveau fichier.

Reflétant les questions de recherches et la structure des catégories, deux ensembles de résultats ont émergé. Le premier est une typologie de sept effets des pratiques d'harmonisation. Ce sont des idéaux-types au sens wéberien du terme : au plan empirique, certains des salariés appartiennent à un groupe primaire et à un groupe secondaire. Pour des raisons de clarté, cet article traite uniquement des groupes primaires. Le second ensemble de résultats a trait aux processus et conditions produisant ces effets.

SEPT EFFETS DISTINCTS DES PRATIQUES D'HARMONISATION SUR LA RELATION INDIVIDU- ORGANISATION

Des effets bénéfiques, des effets délétères, et une absence d'effet

Ces 73 salariés perçoivent les pratiques d'harmonisation de façon très différente. Loin

de converger vers un unique processus bénéfique qui conduirait à l'implication, ces entretiens permettent d'identifier sept effets distincts des pratiques d'harmonisation sur la relation à l'employeur. Selon notre dénomination, illustrée par sept vignettes dans le tableau qui suit, il s'agit de l'attachement à l'employeur, de la fierté vis-à-vis de l'employeur, de la mobilisation des pratiques comme outil de management, du calcul, de la déception, de l'obligation de rester et de l'indifférence. On peut interpréter ces sept effets à l'aide de deux dimensions, comme illustré dans la figure 1 : l'axe horizontal indique le caractère bénéfique, neutre ou délétère de la contribution des pratiques à la relation individu-organisation ; l'axe vertical désigne la logique, affective ou cognitive, dans laquelle s'inscrit l'effet. La logique affective a trait au support perçu, à l'échange "soutien organisationnel contre loyauté et effort additionnel" et au concept d'employeur bienveillant (pour soi, pour les autres). Dans la logique cognitive, ces pratiques sont perçues comme des avantages et des outils.

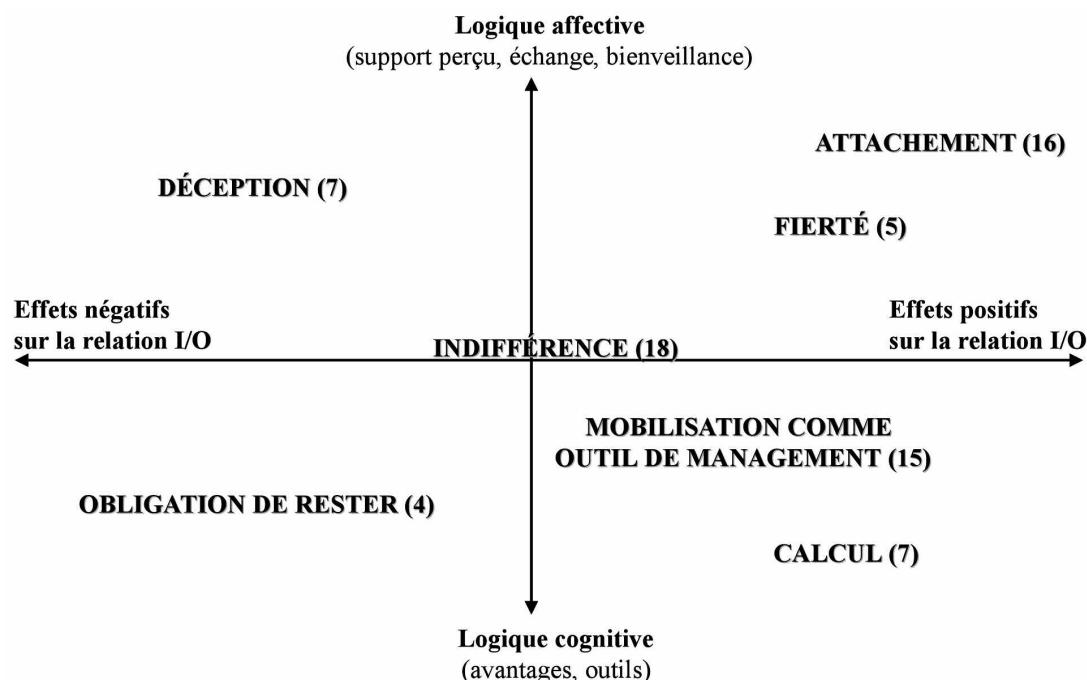
Les effets bénéfiques dominent : les pratiques d'harmonisation suscitent ou renforcent

l'attachement à l'employeur, la fierté, le calcul et la mobilisation comme outil de management pour 43 personnes. Des effets délétères comme la déception ou l'obligation de rester sont néanmoins observés chez 11 personnes. 18 personnes demeurent indifférentes à ces pratiques. Les logiques affectives et cognitives sont équilibrées : 28 et 26 personnes respectivement, en excluant les 18 Indifférents. Ces groupes totalisent 72 personnes et non 73 car un superviseur en usine a exprimé un effet unique dans l'échantillon : craignant que la production ne soit délocalisée, il interprète le maintien ou la suppression de ces pratiques sur son site comme autant de signes relatifs à l'avenir de l'usine. Les vignettes du tableau 3 illustrent ces effets, pour sept salariés de Pharma dont les noms ont été modifiés afin de préserver leur anonymat².

Caractérisation des sept groupes de salariés

Comme l'illustrent les vignettes, les différents effets sont produits par la conjonction entre le contexte personnel du salarié (ses besoins, ses préférences, sa conception du rôle de l'employeur) et son contexte professionnel (le

Figure 1 : Sept effets des pratiques d'harmonisation sur la relation Individu - Organisation.



² Les extraits d'entretiens originaux sont en anglais, et disponibles auprès de l'auteur. Les majuscules indiquent les questions et relances de l'auteur.

poste occupé, le superviseur, la culture locale sur la question de l'harmonisation). Une fois les personnes classées en sept groupes, l'analyse des entretiens permet de dégager des schémas récurrents et des caractéristiques partagées par les membres de chaque groupe. Le tableau 4 les résume.

Certains salariés dans l'échantillon sont dans la même équipe avec le même superviseur : clairement, les facteurs discriminants sont du côté personnel. Les caractéristiques les plus importantes sont celles qui déterminent le besoin que les salariés ont des pratiques d'harmonisation : l'âge, la santé, le genre et les

Tableau 3 : Vignettes illustrant les sept effets des pratiques.

CEUX QUI ONT PERSONNELLEMENT BESOIN DES PRATIQUES D'HARMONISATION	
Logique affective	
<p>Sophia : L'ATTACHEMENT Emploi semi-qualifié dans une usine où des membres de sa famille travaillent. A commencé à travailler jeune, Pharma est son premier employeur, 14 ans d'ancienneté. S'estime "passionnée" à propos de Pharma, mais pas assez soutenue par son superviseur. N'utilisait guère les PH jusqu'à ce qu'une "crise" dans sa vie personnelle ne l'amène à voir l'infirmière (département <i>Employee Health Management</i>). Décrit le soutien du département comme critique pour surmonter la crise. Aurait probablement quitté Pharma sans cela.</p>	<p>"Le soutien que j'ai reçu de l'infirmière et du médecin, ça a conforté ma foi en [Pharma], que j'avais depuis très longtemps. Sans le réseau de soutien que j'ai trouvé ici, je n'aurais pas eu le même degré de foi en [Pharma] que celui que j'ai maintenant. FOI EST UN MOT TRES FORT. C'est un mot très fort, oui. ALORS ÇA CREE UN LIEN PLUS FORT AVEC L'ENTREPRISE ? C'est exact, oui. Je pense... parce que quand je me sentais stressée, évidemment j'envisageais même de quitter l'entreprise, et pour quelqu'un qui a été ici si longtemps et qui a été si loyale, ce n'est pas la bonne chose à faire vraiment et, sans l'infirmière et le médecin, je serais probablement partie ou j'envisagerais de partir en ce moment."</p>
<p>Rachel : LA DÉCEPTION, LE RESSENTIMENT Même département que Sophia, en usine, même superviseur direct. Egalelement embauchée grâce à un membre de la famille. La quarantaine, 3 ans d'ancienneté chez Pharma. Supervise une petite équipe, se sent oppressée par le rythme de travail et les "exigences du travail en termes de temps", s'estime proche du surmenage. Aimerait bien utiliser les PH mais ne les considère pas pertinentes, étant donné la charge de travail et la culture de l'usine. Se sent "abandonnée" par son employeur.</p>	<p>"Ils essaient de bien faire mais je pense aussi que c'est presque... c'est un bon argument de vente, on a ces programmes... mais nous concrètement, je pense malgré tout qu'on n'est pas toujours soutenus... les responsables du programme, ils y croient, mais certaines personnes de la direction du site n'y croient pas." "Mon avis est que ces entreprises, au bout du compte, sont là pour faire de l'argent, et même si elles peuvent améliorer votre vie quotidienne, vous savez qu'elles peuvent vous laisser tomber exactement comme vous pouvez les laisser tomber, au bout du compte. Vous savez, quelquefois, quand c'est important, peu importe le soutien qu'il y a, on se sent quand même abandonné."</p>
Logique cognitive	
<p>Glenn : LE CALCUL Jeune biologiste qui a quitté la recherche académique pour avoir un emploi stable et fonder une vie de famille. A modifié ses habitudes de travail depuis qu'il est devenu père, connaît très bien les avantages sociaux relatifs aux enfants (congés, crèche). Contrairement à Sophia, sépare les sphères du travail et du hors-travail, garde ses distances par rapport à son employeur. Aime son travail, mais ne se sent pas personnellement lié à "cette énorme multinationale" : "ils paient mon salaire mais ne savent pas mon nom". La flexibilité du travail et les avantages liés aux enfants sont une des raisons de rester chez Pharma, mais il irait chez un concurrent si celui-ci offrait mieux.</p>	<p>"QUELLE IMPORTANCE ONT POUR VOUS LES PRATIQUES LIEES A LA SANTE ET AUX SUBVENTIONS A LA GARDE D'ENFANT ? Euh, tout cela ferait partie du package global, si je devais partir, je regarderais quel genre de package ils m'offrent, bien sûr. Ça ne me ferait pas nécessairement rester, c'est juste que ça ferait partie du processus de décision."</p>

CEUX QUI ONT PERSONNELLEMENT BESOIN DES PRATIQUES D'HARMONISATION	
<p>Gabriella : L'OBLIGATION DE RESTER 9 ans d'ancienneté chez Pharma, en R&D. Parle immédiatement de ses deux jeunes enfants, pense passer à mi-temps quand ils iront à l'école (à 5 - 6 ans aux Etats-Unis) Connaît les PH mieux que personne d'autre dans l'échantillon, a utilisé la crèche sur site. Considère ces pratiques comme un "cadeau absolu", mais en veut à son superviseur de ne pas l'autoriser à télé-travailler deux jours par semaine alors que d'autres dans son équipe le font. Est en colère contre les RH dont les conseils incomplets lui ont fait temporairement perdre le bénéfice de la mutuelle après son congé maternité. Ne cache pas qu'elle reste chez Pharma pour la flexibilité du travail, et s'en ira si on lui refuse un temps partiel.</p>	<p>"DANS QUELLE MESURE ETES-VOUS SATISFAITE DE VOTRE TRAVAIL ET DE [PHARMA] EN GENERAL ? Mon travail est exactement comme je pensais qu'il serait. Ma vie en particulier a beaucoup changé depuis que j'ai commencé. Je me suis mariée et j'ai eu deux enfants dans les cinq dernières années, alors je ne suis pas tout à fait la même personne. J'ai plus de satisfaction maintenant avec ma vie personnelle, en fait, que je n'en ai ici." "QUELLES SONT LES PRINCIPALES RAISONS POUR LESQUELLES VOUS RESTEZ CHEZ [PHARMA] MAINTENANT ? La flexibilité. La possibilité de travailler plus certains jours pour avoir un jour de congé quand j'en ai besoin, le salaire bien sûr, et voilà c'est le principal. (...) La flexibilité a beaucoup joué pour me faire rester chez Pharma plutôt que d'aller dans une autre entreprise."</p>
CEUX QUI N'EN ONT PAS BESOIN POUR EUX-MEMES	
<p>Mike : L'INDIFFÉRENCE Visiteur médical, responsable d'un portefeuille de médecins en ville et à l'hôpital, passe beaucoup de temps sur la route et le terrain. La trentaine, probablement célibataire, sans enfant. Très à l'aise au travail, se dit personnellement bien organisé et résistant au stress, regrette que ses collègues mères de famille soient moins organisées que lui (sic). A eu recours à l'assistance juridique et a fait l'auto-évaluation de santé proposée par Pharma, considère que ces pratiques sont sympathiques mais ne modifient en rien sa relation à Pharma.</p>	<p>"Est-ce que vous êtes déjà tombée, par hasard, sur... je ne me souviens pas qui a écrit ce livre, mais l'idée des facteurs d'hygiène ? Etais-ce dans Madlo... la pyramide hiérarchique de Madlo ? OUI [ne voulant pas risquer de lui faire perdre le fil en précisant 'Maslow']. Pour moi, il y a certains facteurs d'hygiène qui sont des facteurs qu'il faut avoir. Et quelques-unes de ces choses sur la santé des salariés, pour moi, ne sont pas des facteurs d'hygiène qu'il faut absolument avoir... c'est très agréable de les avoir et je reconnaiss leur valeur, mais si on les supprimait, ça ne changerait pas grand chose. Et ça n'affecte pas ma loyauté ni autre chose vis-à-vis de l'entreprise."</p>
Logique affective	
<p>Wanda : LA FIERTÉ Jeune femme mariée, une petite fille, allait à des séminaires sur l'heure de midi ou à la gym sur le site de l'entreprise mais a arrêté depuis la naissance. A commencé comme secrétaire il y a 9 ans, a été promue, est superviseur en centre d'appels. Très impliquée au travail, culpabilise un peu et se met des mémos sur Lotus Notes indiquant qu'il est l'heure de rentrer chez soi le soir. A comparé ses conditions d'emploi chez Pharma avec celles de son mari et de sa belle-famille : le "package" qu'offre son employeur est le second motif de fierté, juste après sa progression de carrière. A la différence de Sophia, évalue le "package", ne se sent pas émotionnellement liée et tenue de rendre la réciproque.</p>	<p>"J'adore travailler pour cette entreprise. (...) Je connais très peu d'entreprises qui offrent le niveau d'avantages que Pharma offre (...) C'est moi, l'assurance de la famille. Je respecte ce que l'entreprise offre. J'admire vraiment, et je respecte le fait que nous sommes chanceux. Nous avons tellement de chance." "Nous avons une dame dans notre département qui est dans l'entreprise depuis 34 ans, ce qui, je pense, est très rare dans les temps modernes, que les gens restent dans l'entreprise aussi longtemps que ça." "L'effort additionnel, ce n'est pas seulement à cause des avantages, ça vient aussi de l'intérieur, où que ce soit qu'on travaille, c'est une obligation de se donner à 100%. Ce serait sans importance s'ils étaient supprimés. Ce serait une déception, mais ça ne changerait rien à l'effort."</p>

personnes dépendantes. Dans cet échantillon, les hommes constituent plus des deux tiers des indifférents et de ceux qui mobilisent les pratiques comme outil de management. Les femmes, en revanche, forment plus des deux tiers des groupes attachement, déception, calcul et obligation de rester. Ces traits sont plus marqués pour les salariés au dessus de 35 ans,

tandis que les indifférents ont presque tous moins de 35 ans.

D'autres salariés dans cet échantillon ont les mêmes besoins et préférences, au plan personnel, et c'est l'environnement de travail qui explique les différences d'effet des pratiques. Par exemple, l'accès aux pratiques et

CEUX QUI N'EN ONT PAS BESOIN POUR EUX-MEMES

Mitch : LA MOBILISATION COMME OUTIL DE MANAGEMENT Manager intermédiaire en usine, 30 ans d'expérience professionnelle en usine, a connu plusieurs fermetures d'usine et a dû déménager à chaque fois. N'a pas de famille dans la région et fréquente beaucoup ses collègues en dehors du temps de travail. A quitté une petite entreprise pharmaceutique pour Pharma il y a 8 ans et estime que les PH sont bien meilleures chez Pharma. N'a pas besoin des PH pour lui-même, mais en parle beaucoup car elles lui sont utiles pour gérer son équipe. Donne des exemples détaillés sur la façon dont il a mobilisé l'assistance psychologique, les formations ou la possibilité d'échanger les horaires en 3x8 pour répondre aux soucis de ses subordonnés et leur permettre de se concentrer sur leur travail.	"On fait beaucoup de documentation ici. Il y a beaucoup d'entrées manuscrites et de contrôles que nous faisons toutes les 5 minutes, certains toutes les 20 minutes. Et si les gens sont distraits, ils ont tendance à faire plus d'erreurs, et nous sommes jugés sur les erreurs 'pas bon du premier coup', ici dans l'usine. Donc, on veut que les salariés soient concentrés, et il est plus facile pour eux de se concentrer si tel ou tel problème à la maison est en cours de résolution, ou qu'ils ont trouvé une issue pour les aider à résoudre certains problèmes qu'ils ont." "J'ai des gens des différentes équipes qui ont peut-être une maladie, ou un problème de drogue au sein de la famille, et je leur ai toujours recommandé d'appeler le programme d'assistance, et ils sont revenus me voir et m'ont dit en effet : 'Tu sais, ça m'a réellement aidé'."
---	--

Tableau 4 : Caractérisation des groupes de salariés pour les sept effets.

Sept effets sur la relation individu-organisation	Taille du groupe	Caractéristiques du groupe
Attachement	16	11 femmes 15 de plus de 35 ans, 10 ayant plus de 10 ans d'ancienneté En usine ou fonction support pour la plupart <u>1 seul cadre supérieur</u>
Déception	7	6 femmes 4 de plus de 35 ans 6 managers intermédiaires <u>4 sans accès régulier à un ordinateur (commerciaux, usines)</u>
Calcul	7	5 femmes, 5 personnes travaillant aux Etats-Unis Ont eu plusieurs employeurs : 5 de plus de 35 ans, 6 ayant moins de 10 ans d'ancienneté 6 en R&D et fonctions support, employés pour la plupart
Obligation de rester	4	Toutes des femmes, mères d'enfants en bas âge R&D et commerciales <u>Aucun cadre supérieur</u>
Indifférence	18	13 hommes 10 de moins de 35 ans, 14 ayant moins de 10 ans d'ancienneté Pas d'enfant pour la plupart <u>Début de carrière pour la plupart</u>
Fierté	5	2 hommes et 3 femmes Tous de plus de 35 ans
Mobilisation comme outil de management	15	11 hommes 13 de plus de 35 ans, 7 de plus de 45 ans Tous managers, 3 cadres supérieurs Plus de personnes sans enfant que dans les autres groupes

la justice procédurale sont les deux facteurs qui rendent compte de ce que parmi les femmes de 35 à 44 ans qui ont besoin des pratiques, certaines se révèlent plus attachées à leur employeur en les utilisant, tandis que d'autres deviennent déçues, ne pouvant en bénéficier comme elles voudraient. Le manque d'accès aux pratiques est particulièrement évident dans

certains types de poste (visiteurs médicaux, usines), lorsque la charge de travail est lourde (pour les superviseurs notamment), et lorsque le superviseur n'est pas favorable aux pratiques d'harmonisation. La charge de travail et le soutien du superviseur sont deux facteurs soulignés dans les recherches antérieures (Alis & Dumas, 2003 ; Allen, 2001 ; Lambert, 2000 ;

Thompson & al., 1999), tandis que le type de poste est un résultat plus nouveau. Enfin, le niveau de responsabilité du salarié a une incidence sur les effets des pratiques : les cadres supérieurs, hommes comme femmes, ne les utilisent pas principalement pour eux-mêmes. Soit ils les mobilisent pour leur équipe, soit ils restent indifférents.

LES PROCESSUS CONDUISANT À DIFFÉRENTS EFFETS

Le corpus de données est assez riche pour permettre la comparaison entre chaque cas et ainsi mettre à jour les processus qui conduisent à tel ou tel effet, sur la base des caractéristiques personnelles des salariés et de celles de leur environnement de travail. La figure 2 illustre ces processus et donnent à voir les sept combinaisons de facteurs qui permettent d'expliquer chacun des sept effets des pratiques d'harmonisation sur la relation Individu/Organisation.

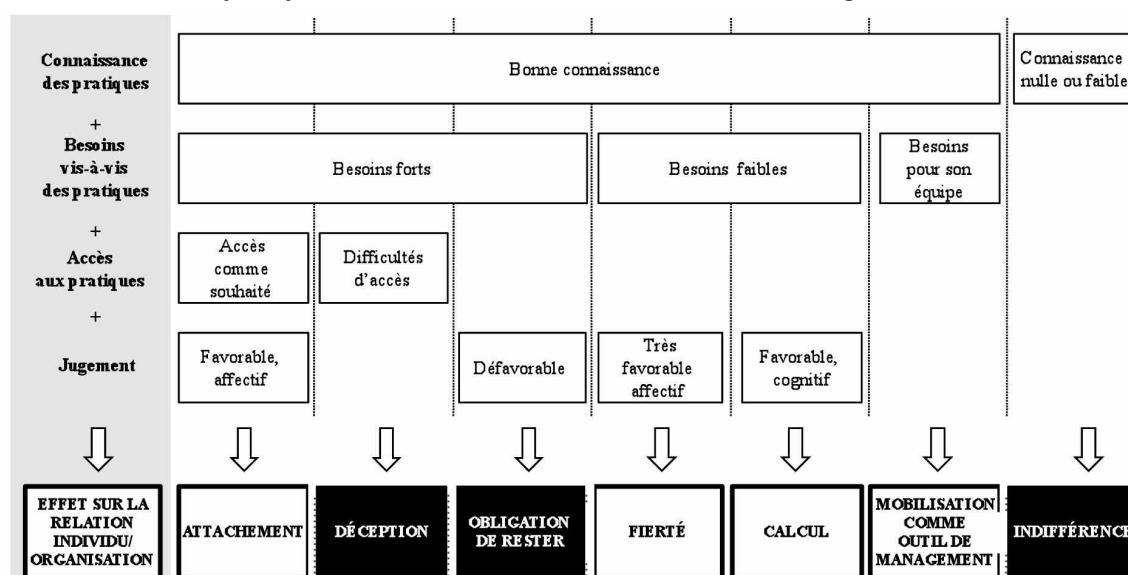
Le premier facteur est la connaissance des pratiques : ceux qui ne les connaissent pas sont indifférents, par définition (à droite du schéma). Les trois autres facteurs se combinent. Il s'agit : du besoin pour ces pratiques, de

l'accès et du jugement porté sur l'employeur. Bien qu'il ne soit pas possible ici de développer le modèle complet issu de l'analyse, précisons que le jugement porté sur l'employeur est une évaluation des motivations de l'employeur, de sa générosité par rapport aux autres employeurs, et du caractère juste des pratiques. Des besoins personnels forts font que les pratiques d'harmonisation ont des effets marqués sur la relation Individu/Organisation (à gauche du schéma) : attachement lorsque l'accès est bon et le jugement sur l'employeur favorable, déception lorsque l'accès est partiel ou nul, obligation de rester lorsque l'accès est bon mais que le jugement sur l'employeur est défavorable. Des besoins faibles engendrent des effets plus modestes, comme la fierté lorsque le jugement est empreint d'affect, le calcul lorsqu'il est cognitif, et la mobilisation comme outil de management lorsque le principal besoin du salarié concerne le management de son équipe.

DISCUSSION : POUR UNE OUVERTURE THÉORIQUE

Dans quelle mesure ces effets peuvent-ils être expliqués à l'aide des cadres théoriques couramment mobilisés au sujet des pratiques d'harmonisation ? Certains d'entre eux

Figure 2 : Processus permettant de comprendre et d'anticiper les effets des pratiques d'harmonisation sur la relation Individu - Organisation .



Les effets bénéfiques et neutres sont indiqués en blanc et les effets délétères en noir.

s'inscrivent dans ces cadres, tandis que d'autres appellent une refondation théorique de l'analyse des pratiques d'harmonisation.

Les cadres théoriques couramment mobilisés dans le champ expliquent une partie des résultats

Eisenberger et ses collègues (1986) ont développé le concept de soutien organisationnel perçu, qui éclaire assez bien l'attachement et son aspect opposé, la déception. Le soutien organisationnel perçu est fondé sur les théories de l'échange social (Blau, 1964) et de la norme de réciprocité (Gouldner, 1960) : les salariés ont besoin de savoir si leur employeur valorise leurs contributions et accorde de l'importance à leur bien-être. Le soutien organisationnel perçu a trait aux trois dimensions de l'implication au sens de Allen et Meyer (1990) : lorsqu'ils se sentent soutenus par leur employeur, les salariés sont susceptibles de s'identifier à l'organisation (implication affective), de penser que leurs efforts seront récompensés (implication calculée) et de se sentir obligés de rendre la pareille (implication normative). Orthner and Pittman (1986), et Allen (2001) avec le concept de soutien organisationnel perçu dans le domaine de la famille, ont déjà appliqué le soutien organisationnel perçu aux pratiques d'harmonisation. En effet, ces pratiques peuvent favoriser l'attachement à l'employeur car elles offrent un soutien tangible (instrumental) aussi bien qu'intangible (émotionnel) (Thompson & al., 2004). Un concept proche mais distinct est le soutien perçu du superviseur (Allen, 2001) : certaines de ces pratiques, comme les arrangements de travail flexible, sont bien plus une faveur accordée par le superviseur qu'un droit accessible à tous (Lewis & Smithson, 2001). Le superviseur et l'employeur signalent ainsi qu'ils valorisent le salarié, ce qui renforce le soutien organisationnel perçu et le soutien perçu du superviseur. Dans les entretiens, les thèmes de l'échange mutuel, du soutien, de la bienveillance sont en effet clairement articulés par les salariés, comme ceux de la personnalification de l'entreprise et de l'évaluation de la probabilité de récompense.

Pour comprendre la déception, deux concepts sont particulièrement intéressants : le soutien organisationnel perçu et le contrat psychologique (Rousseau, 1995). Pour faire court, le soutien organisationnel perçu a une connotation affective tandis que le contrat psychologique a une connotation cognitive (Coyle-Shapiro & Conway, 2005) ; le POS a trait à la relation globale d'emploi alors que le contrat psychologique renvoie à des obligations implicites spécifiques (Aselage & Eisenberger, 2003). Le contrat psychologique a été trop rarement étudié à propos des pratiques d'harmonisation (Lewis & Smithson, 2004) et il aurait été intéressant d'en trouver trace dans le corpus d'entretien, mais aucun cas de déception par rupture de contrat psychologique n'est apparu nettement dans les entretiens. En revanche, le manque de soutien organisationnel perçu explique la déception : les personnes déçues interprètent leur manque d'accès aux pratiques comme un signal négatif qui leur est personnellement adressé. Dans certains cas, la déception provient du manque de prévisibilité de l'employeur, du fait de l'incohérence entre les politiques formelles et l'attitude du superviseur, ou entre les politiques et une stratégie de délocalisation et d'externalisation qui menace la sécurité de l'emploi.

L'obligation de rester est très directement expliquée par la théorie des gages-concurrents de Becker (1960). Les gages-concurrents sont les conséquences exogènes d'un comportement, qui entraînent des obligations à long terme. Chez Pharma, les congés sans solde d'été et la crèche d'entreprise amènent certaines personnes à rester alors même qu'elles préféreraient quitter l'entreprise. Cela converge avec les travaux de Kossek et Nichol (1992), qui notent que les crèches d'entreprise fidélisent les salariés mais ne réduisent pas l'absentéisme. Cet effet est négatif, dans la mesure où une telle implication calculée est négativement corrélée à la satisfaction au travail (Haar & Spell, 2004). On sait par ailleurs que les personnes très dépendantes de leur employeur sont davantage susceptibles d'être frustrées (Leavitt & Homa, 1958).

Les travaux sur les désirs individuels en termes d'équilibre travail – hors-travail (Friedman & Lobel, 2003) et sur les préférences des salariés

en termes de réponse organisationnelle à leurs besoins hors-travail (Barel & Frémeaux, 2005 ; Rothbard, Philips & Dumas, 2005) éclairent quant à eux l'effet d'indifférence : le désir de consacrer plus de temps et d'énergie au hors-travail n'est pas partagé par tous les salariés, et certains préfèrent chercher un soutien auprès de leurs proches ou de services tiers plutôt qu'auprès de leur employeur. C'est important car il se pourrait qu'une promotion insistant et tous azimuts de ces pratiques agacent certains salariés, notamment les "heureux drogués du travail" qui les trouveraient trop normatives.

D'autres cadres théoriques plus nouveaux dans le champ apportent un éclairage très précieux

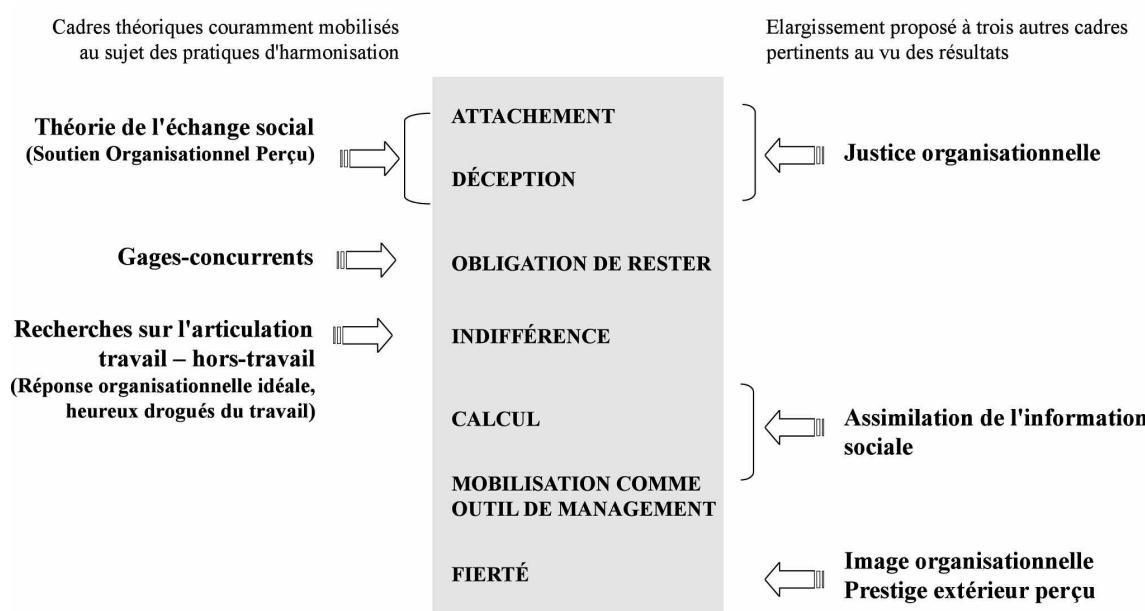
Pour autant, ces cadres théoriques n'expliquent pas tout, et certains effets en particulier appellent un élargissement théorique. La fierté, pour commencer, est distincte de la loyauté dans la mesure où cet effet est centré sur le statut et le prestige de l'employeur, et non sur l'utilisation des pratiques d'harmonisation à titre personnel. On en déduit que les travaux sur l'image organisationnelle (Dutton & al., 1994 ; Fuller & al., 2006) et le prestige extérieur perçu, notamment sa dimension sociale (Carmeli, 2005), peuvent éclairer l'effet de la fierté. Les pratiques d'harmonisation positionnent

l'employeur comme un employeur où il fait bon travailler, parfois même comme un pionnier. Elles facilitent en cela l'identification des salariés avec l'organisation: cela transparaît dans les entretiens lorsque les salariés mentionnent les actions humanitaires de Pharma.

Une autre théorie, celle de l'assimilation de l'information sociale (Salancik & Pfeffer, 1978), se révèle précieuse. L'assimilation de l'information sociale souligne le fait que les salariés n'évaluent pas seulement la façon dont ils sont personnellement traités par l'organisation, mais aussi la façon dont les autres sont traités, avec toute "l'information sociale" à leur disposition. Dans la mesure où les salariés de cet échantillon ont en effet largement recours aux comparaisons, cette théorie aide à comprendre la fierté, ainsi que les logiques cognitives du calcul et de la mobilisation comme outil de management. Les pratiques d'harmonisation entrent en ligne de compte dans la comparaison que font les salariés avec leurs employeurs précédents et les autres environnements de travail dont ils ont connaissance. Elles contribuent ainsi à forger une image d'employeur "bienveillant" et "soucieux du bien-être de ses salariés" (Grover & Crooker, 1995:284 ; Scandura & Lankau, 1997:380).

Les théories de la justice organisationnelle ont été moins explorées au sujet des pratiques

Figure 3 : Cadres théoriques éclairant les sept effets.



d'harmonisation, mais elles se révèlent très pertinentes pour éclairer la déception, particulièrement lorsque l'une des six règles de la justice procédurale est brisée (Leventhal, Karuza & Fry, 1980). Le sentiment d'injustice naît, quand l'observe Grandey (2001), des comparaisons : avec d'autres dans l'équipe, si des collègues sont autorisés à télétravailler ou à compresser leur semaine sur quatre jours, et entre les besoins que l'on éprouve et l'accès que l'on a aux pratiques. Un troisième type de comparaison a lieu avec le passé, quand une politique devient moins généreuse, ou qu'un nouveau superviseur y est moins favorable. Ces théories fournissent également des outils pour appréhender l'effet sur un salarié donné des expériences de travail qui concernent ses collègues : de même qu'une décision injuste pour un collègue peut, ou non, endommager la relation d'un salarié à son employeur (Shore & Shore, 1995), des pratiques généreuses initiées par l'employeur peuvent, ou non, alimenter le soutien organisationnel perçu.

La figure 3 esquisse la correspondance entre les sept effets des pratiques d'harmonisation identifiés dans ce corpus de données, et les cadres théoriques pertinents pour les expliquer. On voit clairement que certains effets s'inscrivent nettement dans un cadre déjà mobilisé dans le champ, tandis que d'autres appellent un élargissement théorique du champ.

CONCLUSION

Les contributions de cet article sont à la fois théoriques et managériales. L'étude exploratoire des processus par lesquels un même ensemble de pratiques produit des effets distincts sur la relation entre l'individu et l'organisation permet d'établir que les hypothèses de recherche sur les effets des pratiques doivent être formulées de façon plus subtile qu'elles ne le sont actuellement. Ce ne sont pas seulement des effets bénéfiques qui peuvent être attendus, mais aussi des effets délétères et une absence d'effets. Cet article souligne également qu'un élargissement théorique dans la direction de l'image organisationnelle et du prestige extérieur perçu,

de l'assimilation de l'information sociale et de la justice organisationnelle permettrait de mieux appréhender ces pratiques.

Du point de vue des praticiens, cette recherche aide les superviseurs et les professionnels des ressources humaines à mieux comprendre et prédire les effets des pratiques qu'ils mettent en œuvre, grâce aux processus illustrés dans la figure 2. La compréhension concrète de l'ensemble des effets possibles, fondée sur des cas réels, peut encourager les employeurs dans leurs efforts pour développer des pratiques d'harmonisation plus adéquates.

La première limite à cette recherche est que l'ensemble des entretiens a eu lieu dans une même multinationale. Puisque les études de cas ne permettent pas la généralisation statistique (Yin, 1994), les résultats présentés ici ne peuvent être étendus à l'ensemble des employeurs. Cela étant dit, la richesse du matériau permet de préciser les contours des résultats susceptibles d'être généralisés. La fierté est probablement plus prégnante chez Pharma que chez d'autres employeurs, car la fierté est une composante forte de la culture organisationnelle, en lien avec l'activité de l'entreprise et sa mission d'améliorer la santé. De même, la déception est certainement plus importante dans les organisations caractérisées par une forte charge de travail et un rythme de travail intense, car les pratiques d'harmonisation y sont plus difficiles d'accès pour les salariés. Somme toute, ces résultats peuvent être raisonnablement généralisés aux organisations anglo-saxonnes de grande taille caractérisées par une forte combinaison de pression et de fierté. Une seconde limite est qu'il peut s'être produit un biais d'auto-sélection dans l'échantillon, car le recrutement est passé par des volontaires, peut-être plus au fait des pratiques et plus favorables, ou dans certains cas au contraire plus critiques. Toutefois, le tiers de l'échantillon a en fait été "porté volontaire" par son superviseur. Une troisième limite est que la classification des données au sein d'une typologie et de processus aisément compréhensibles conduit naturellement à simplifier une réalité plus complexe et ambivalente. Par ailleurs, l'approche collaborative développée avec Pharma entraîne une dernière limitation : le

guide d'entretien a été centré sur les pratiques d'harmonisation et non sur l'articulation travail – hors-travail du point de vue de l'individu, et il a été convenu qu'aucune question personnelle ne serait posée, à moins que les salariés eux-mêmes n'abordent le sujet, ce qui a fort heureusement été souvent le cas. Des données complémentaires sur les responsabilités hors-travail, les réseaux de soutien en dehors du travail et le parcours professionnel de chaque personne auraient permis d'éclairer utilement la recherche.

En conclusion, il serait judicieux que les recherches sur les pratiques d'harmonisation incorporent davantage de nuances dans la palette d'effets attendus, et portent une attention particulière aux processus par lesquels une pratique donnée est perçue, utilisée et évaluée par une personne. Les caractéristiques personnelles des salariés et celles de son environnement de travail peuvent modifier les effets attendus de façon drastique. Enfin, un cadre théorique plus large permettra de rendre compte de la richesse des processus en jeu.

BIBLIOGRAPHIE

ALIS, D. & DUMAS, M. (2003), « 35 heures, soutien organisationnel perçu et harmonisation vie familiale / vie professionnelle », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol. 50, p. 37-55.

ALLEN, N.J. & MEYER J.P. (1990), « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, n° 1, p. 1-18.

ALLEN, T.D. (2001), « Family-supportive environments: The role of organizational perceptions ». *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, p. 414-435.

ASELAGE, J & EISENBERGER, R. (2003), « Perceived Organizational support and psychological contracts: a theoretical integration » *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, p. 491-509.

BAILYN, L. (1993), *Breaking the mold: Women, men, and time in the new corporate world*, Free Press, Macmillan Inc..

BAREL, Y. & FREMEAUX, S. (2005) « Perceptions par les salariés des mesures d'aide à la conciliation travail - hors-travail », *Actes de la 16ème conférence AGRH*

BECKER, H.S. (1960), « Notes on the concept of commitment », *The American Journal of Sociology*, Vol. 66, n° 1, p. 32-40.

BLAU, P.M. (1964), *Exchange and power in social life*, John Wiley.

BOND, J.T. & GALINSKY, E. The Business and Work-Life Study, 1998: A source book. Families and Work Institute, 1998.

CARMELI, A. (2005), « Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors », *Organization Studies*, Vol. 26, n° 3, p. 443-464.

COYLE-SHAPIRO, J. & CONWAY, N. (2005), « Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational Support », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, n° 4, p. 774-781.

DIMAGGIO, P.J. & POWELL, W.W. (1983), « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, Vol. 48, p. 147-160.

DUTTON, J.E., DUKERICH, J.M. & HARQUAIL, C.V (1994), « Organizational image and member identification », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, n° 2, p. 239-263.

EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S. & SOWA, D. (1986), « Perceived Organizational Support », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, p. 51-59.

EISENHARDT, K. M. (1989), « Making fast strategic decisions in high-velocity environments », *Academy of Management Journal*, Vol. 32, n° 3, p. 543-576.

ERICKSON, T.J. & GRATTON, L. (2007), « What it means to work here », *Harvard Business Review*, March, p. 104-110.

FRIEDMAN, S.D. & LOBEL, S. (2003), « The happy workaholic: A role model for employees ».

- Academy of Management Executive*, Vol. 17, n° 3, p. 87-98.
- FULLER, J., HESTER, K., BARNETT, T., FREY, L., RELYEAL, C. & BEU, D. (2006), « Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process », *Human Relations*, Vol. 59, n° 6, p. 815-846.
- GLASS J.L. & ESTES, S.B. (1997), « The family responsive workplace », *Annual Review of Sociology*, Vol. 23, p. 289-313.
- GLASS, J. L., & FINLEY, A. (2002), « Coverage and effectiveness of family-responsive workplace policies », *Human Resource Management Review*, Vol. 12, n° 3, p. 313-337.
- GOULDNER, A.W. (1960), « The norm of reciprocity: A preliminary statement », *American Sociological Review*, Vol. 25, p. 161-178.
- GRANDEY, A.A. (2001), « Family friendly policies: Organizational justice perceptions of need-based allocations », in CROPANZANO, R.S. (Ed), *Justice in the workplace. Vol. 2, From theory to practice*, Lawrence Erlbaum Associates.
- GROVER, S.L., CROOKER, K.J. (1995), « Who appreciates family-responsive human resources policies ? The relationship of Work-family policies on the organizational attachment of parents and non-parents », *Personnel Psychology*, Vol. 48, n° 2, p. 271-288.
- HAAR, J.M, SPELL, C.S. (2004), « Programme knowledge and value of work-family practices and organizational commitment », *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, n° 6, p. 1040-1055.
- HALL, D.T. (1990), « Promoting work/family balance: An Organization-Change Approach », *Organizational Dynamics*, Vol. 18, n° 3, p. 5-19.
- HAMMER, L., NEAL, M., NEWSOM, J., BROCKWOOD, K. & COLTON, C. (2005), « A longitudinal study of the effects of dual-earner couples' utilization of family-friendly workplace supports on work and family outcomes », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, n° 4, p. 799-810.
- HAYASHI, A.M. (2001), « Mommy-track backlash », *Harvard Business Review*, Vol. 79, n° 3, p. 33-42.
- HOCHSCHILD, A. (1997). *The time bind: when work becomes home and home becomes work*, Metropolitan Books.
- KELLE, U. (1997), « Theory building in qualitative research and computer programs for the management of textual data ». *Sociological Research Online*, Vol. 2, n° 2, <http://www.socresonline.org.uk/socresonline/2/2/1.html>
- KIRCHMEYER, C. (1995), « Managing the work-nonwork boundary: An assessment of organizational responses », *Human Relations*, Vol. 48, p. 515-536.
- KOSSEK, E. E., LAUTSCH, B. A., & EATON, S. C. (2006), « Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness », *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 68, n° 2, p. 347-367.
- KOSSEK, E.E. & NICHOL, V. (1992), « The effects of on-site child care on employee attitudes and performance », *Personnel Psychology*, Vol. 45, n° 3, p. 485-510.
- KOSSEK, E.E. & OZEKI, C. (1999), « Bridging the work-family policy and productivity gap: a literature review », *Community, Work & Family*, Vol. 02, n° 01, p. 7-32.
- LAMBERT, S.J. (2000), « Added Benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior », *Academy of Management Journal*, Vol. 43, n° 5, p. 801-815.
- LEAVITT, H. J. & HOMA, B. (1958), *Managerial psychology: Managing behavior in organizations*, University of Chicago Press.
- LEVENTHAL, G., KARUZA, J., FRY, W. (1980), « Beyond fairness: A theory of allocation preferences ». In Mikula, G. (Ed.), *Justice and Social Interaction*, Springer-Verlag.
- LEWIS S. (1997) « Family friendly policies. Organizational culture change or playing around at

the margins? », *Gender, Work and Organisation*, Vol. 1997, n° 4, p. 13-23.

LEWIS, S. & COOPER, C.L. (1995), « Balancing the work/home interface. A European perspective », *Human Resource Management Review*, Vol. 5, n° 4, p. 289-305.

LEWIS, S. & SMITHSON, J. (2001), « Sense of entitlement to support for the reconciliation of employment and family life », *Human Relations*, Vol. 55, p. 1455-1481.

LEWIS, S. & SMITHSON, J. (2004), « The psychological contract and work-family », *Organization Management Journal*, Vol. 1, n° 1, p. 70-80.

MILES, M.B. & HUBERMAN, A.M. (1994), *Qualitative data analysis - An expanded sourcebook* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

OLLIER-MALATERRE, A. (2007), *Gérer le hors-travail ? Pertinence et efficacité des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail, aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et en France*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.

OLLIER-MALATERRE, A. (2008), « Comment les employeurs appréhendent-ils la vie hors-travail de leurs salariés ? Une comparaison entre le modèle français et le modèle anglo-américain », *Recherches et Prévisions*, n° 92.

ORTHNER, D.K., PITTMAN, J.F. (1986), « Family contributions to work commitment », *Journal of Marriage and the Family*, Vol. 48, n° 3, p. 573-581.

ROTHBARD, N. P., PHILLIPS, K. W. & DUMAS, T. L. (2005), « Managing multiple roles: work-family policies and individuals' desires for segmentation », *Organization Science*, Vol. 16, n° 3, p. 243-258.

ROUSSEAU, D.M. (1995), *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Sage.

SALANCIK, G. R. & PFEFFER, J. A. (1978), « Social information processing approach to job attitudes and task design », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, n° 2, p. 224-254.

SCANDURA, T. A. & LANKAU, M. J. (1997), « Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction ». *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, n° 4, p. 377-391.

SHORE, L.M & SHORE, T.H. (1995), « Perceived organizational support and organizational justice », in Cropanzano, R.S. & Kacmar K.M. (Eds), *Organizational politics, justice and support: Managing the social climate of the workplace*, Quorum.

THEVENET, M. (2001), « Vie professionnelle, vie privée et développement personnel ». *Revue Française de Gestion*, Vol. 134, p. 106-119.

THOMPSON, C.A., BEAUV AIS, L.L & LYNESS K.S. (1999), « When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict », *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 54, p. 392-415.

THOMPSON, C.A., JAHN, E., KOPELMAN, R. & PROTTAS, D. (2004), « The impact of perceived organizational and supervisory family support on affective commitment: A longitudinal and multi-level analysis », *Journal of Managerial Issues*, Vol. 16, n° 4, p. 545-565.

YIN, R.K. (1994), *Case study research design and method*, Sage.



EVALUATION DE L'EFFET DES PRIMES D'OBJECTIFS SUR LA MOTIVATION DU PERSONNEL DE CENTRES D'APPELS

Maryline BOURDIL

Groupe Sup de Co Montpellier.

On assiste aujourd’hui, de façon générale (secteur privé et public confondu), à l’extension de l’utilisation de primes d’objectifs par les entreprises. Ce type de rémunération est actuellement très répandu pour les professions commerciales. Depuis quelques années, elles s’étendent aux autres professions salariales et même récemment à quelques professions du fonctionnariat. Les primes d’objectifs visent à récompenser un salarié ou une équipe pour leur performance, lorsque les objectifs préalablement fixés ont été atteints. Un des effets recherché est la motivation (Hansen, 1997 ; Lee, 1998 ; Menguc et Barker, 2003). La plupart des auteurs ayant étudié l’impact des récompenses monétaires sur la motivation se sont intéressés à la motivation intrinsèque et/ou extrinsèque. La théorie de l’autodétermination (Deci et Ryan, 1971, 1975, 1985) pose l’hypothèse d’un impact négatif des récompenses extrinsèques, comme les primes d’objectifs, sur la motivation intrinsèque. Autre hypothèse développée par la théorie de l’autodétermination : le rôle positif des récompenses extrinsèques sur la motivation extrinsèque. Si les primes d’objectifs engendrent une baisse de la motivation intrinsèque et une hausse de la motivation extrinsèque, quel est alors l’effet net sur la motivation ? Il s’agit par conséquent d’étudier l’impact des primes d’objectifs sur la motivation.

Les centres d’appels constituent un terrain particulièrement intéressant étant donné la fréquence du suivi des objectifs auxquels est rattachée la prime. Des auteurs comme Bain et Taylor (1999), Brown et Maxwell (2002) font d’ailleurs remarquer que les centres d’appels se caractérisent par un niveau de contrôle élevé des agents. Le contrôle peut y être qualifié d’omniprésent (Lab-Ho, 2001). La deuxième originalité réside dans la prise en considération de la variable « part de la prime d’objectifs dans le salaire de base ». En effet, dans la plupart des études empiriques la prime d’objectifs n’est pas mise en perspective avec le salaire de base. Or, cette mise en relation nous paraît plus pertinente que la présence/absence de prime. Dans un premier temps, le cadre théorique de cette recherche sera présenté, et par la suite, les résultats de l’étude empirique.

REVUE DE LITTÉRATURE

La théorie des attentes (Vroom, 1964) et la théorie de l’autodétermination (Deci et Ryan, 1971, 1975, 1985) ont été mobilisées de manière complémentaire afin de constituer le cadre théorique de notre recherche. Il s’agit de

formuler les hypothèses relatives à la nature de la relation entre part de la prime d'objectifs dans le salaire de base et motivation.

Roussel (2000) souligne le fait que définir la motivation au travail relève du défi tant les avis, les opinions, les analyses, les pratiques managériales divergent. Kleinginna et Kleinginna (1981) ont identifié cent quarante définitions différentes. Vallerand et Thill (1993, p 18) définissent la motivation de la manière suivante : « *Le concept de motivation représente le construct hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* ».

Etudes empiriques de l'effet des primes d'objectifs sur la motivation intrinsèque et extrinsèque

La plupart des auteurs qui se sont intéressés à l'étude de l'impact des récompenses monétaires sur la motivation ont pris en considération la motivation intrinsèque et/ou extrinsèque. La motivation intrinsèque correspond au plaisir que l'individu peut éprouver en réalisant son travail et à la satisfaction qui en résulte. Une personne est intrinsèquement motivée lorsqu'elle effectue des activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même (Pelletier et Vallerand, 1993). Quant à la motivation extrinsèque, celle-ci correspond au degré avec lequel les personnes sont poussées à travailler plus en fonction de leur rémunération. L'hypothèse développée à l'origine par la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1971, 1975, 1985) repose sur le rôle négatif des récompenses extrinsèques, comme les rémunérations, sur la motivation intrinsèque. Ce phénomène est expliqué par les effets préjudiciables des récompenses extrinsèques sur l'intérêt de la tâche et sur la baisse du sentiment d'autodétermination. Le comportement tend à être contrôlé davantage par l'organisation lorsque celle-ci propose des récompenses en échange de performances. Par ailleurs, ce système d'incitation à la performance pousse à la productivité au détriment du temps consacré à la tâche et au plaisir que l'individu pourrait en retirer.

Cette hypothèse est validée par les résultats de la méta-analyse de Deci, Koestner et Ryan (1999). Il ressort de cette étude que toute récompense contingente et tangible affaiblit la motivation intrinsèque. A l'opposé, des auteurs comme Kanfer (1990) suggèrent que la motivation intrinsèque peut, dans certains cas, ne pas être perturbée par des récompenses extrinsèques. Lorsque celles-ci sont présentées comme un signe de reconnaissance informant d'un travail bien fait, elles vont dans le sens de l'amélioration de la motivation intrinsèque. Ce phénomène se produit à condition que les récompenses fournissent à l'individu, d'une part, une information sur ses propres compétences, qu'elles favorisent, d'autre part, sa perception de pouvoir les contrôler par le niveau de ses performances (Kanfer, 1990 ; Pinder, 1984). Lorsque ces deux conditions ne sont pas remplies, la motivation intrinsèque diminue et la persistance de l'effort dans le travail décroît. Autre hypothèse développée par la théorie de l'autodétermination : le rôle positif des récompenses extrinsèques, comme les rémunérations, sur la motivation extrinsèque. Cette hypothèse est d'ailleurs vérifiée par les études empiriques d'Oliver et Anderson (1994, 1995). Ces auteurs concluent en effet que la rémunération variable liée à la performance est source de motivation extrinsèque au travail.

Si, conformément à la théorie de l'autodétermination, les primes d'objectifs engendrent une baisse de la motivation intrinsèque et une hausse de la motivation extrinsèque, quel est l'effet net sur la motivation ? Autrement formulé, quel est l'impact des primes d'objectifs sur la motivation ?

La théorie des attentes (Vroom, 1964)...

La théorie des attentes permet d'apporter un début de réponse à la question de l'effet des primes d'objectifs sur la motivation.

Les primes d'objectifs seraient source de motivation si trois conditions sont remplies. La « valence » vis-à-vis de la prime d'objectifs, l'« instrumentalité » et les « attentes » doivent être positives. La motivation sera d'autant plus forte que chacune de ces perceptions sera importante.

Parmi les trois perceptions que sont l'attente, l'instrumentalité et la valence, il semble intéressant de considérer plus particulièrement la valence. Elle correspond à la valeur accordée par le salarié à la prime d'objectifs et varie en fonction de leur orientation affective.

Il semblerait que la valence spécifique à une prime d'objectifs fluctue également en fonction du montant relatif de la prime d'objectifs par rapport au salaire de base. Ainsi, l'impact de la prime d'objectifs sur la motivation devrait être d'autant plus important que le salaire de base est faible. Plus le salaire de base est faible, plus la valeur accordée à la prime d'objectifs (valence) serait importante. A l'opposé, un salarié dont le salaire de base est important, serait moins sensible à la prime d'objectifs.

Le choix suivant a alors été fait : la variable indépendante considérée dans cette étude est la part de la prime d'objectifs dans le salaire de base. Ceci constitue un des apports de ce travail de recherche. Dans la plupart des études empiriques, la prime d'objectifs n'est pas mise en perspective avec le salaire de base. Est considérée la présence/absence de prime d'objectifs. Or, cette mise en relation nous paraît plus pertinente.

L'hypothèse selon laquelle la part de la prime d'objectifs dans le salaire de base exerce un effet linéaire positif sur la motivation au travail

est formulée. Cette hypothèse fera l'objet de tests statistiques lors de notre étude empirique.

Hypothèse 1 : La part de la prime d'objectifs dans le salaire de base exerce un effet linéaire positif sur la motivation au travail.

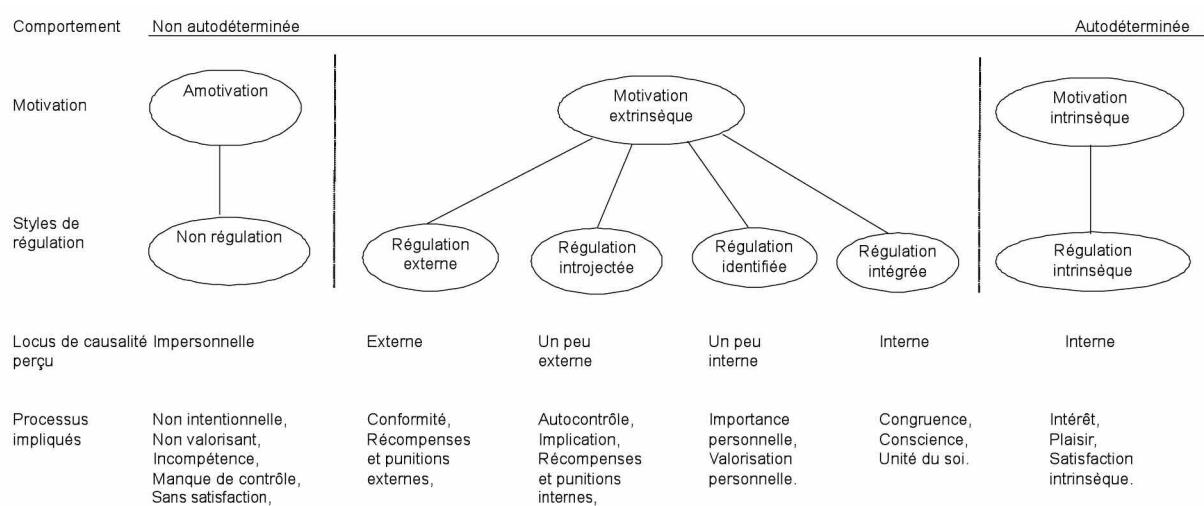
La considération de la théorie des attentes a conduit à la prise en compte de la variable indépendante « part de la prime d'objectifs dans le salaire de base ». Toujours en référence à cette théorie, l'hypothèse d'une relation linéaire positive entre la part de la prime d'objectifs dans le salaire de base et la motivation a été formulée.

Or, une deuxième possibilité va émerger : celle d'une relation non linéaire entre la part de la prime d'objectifs dans le salaire de base et la motivation. C'est ainsi que la théorie des attentes va être mobilisée en complément à la théorie de l'autodétermination afin de formuler l'hypothèse 2.

... et la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1971, 1975, 1985)

Si on se réfère à la théorie des attentes (Vroom, 1964) et à la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1971, 1975, 1985), une relation non linéaire entre la part de la prime d'objectifs dans le salaire de base et la motivation peut être supposée.

Figure 1 : L'autodétermination, continuum montrant les types de motivation avec leur styles de régulation, les locus de contrôle et les processus correspondant. Source : Ryan R M et Deci E L (2000).



Dans le cadre de notre étude, trois cas peuvent effectivement être considérés :

1. Absence de prime d'objectifs. La motivation devrait, dans ce contexte, avoir le niveau le plus élevé, puisqu'intrinsèque. La théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1971, 1975 et 1985) postule, en effet, que la motivation intrinsèque est plus forte et plus durable que la motivation extrinsèque.
2. Prime d'objectifs faible. La motivation devrait être plus faible. Conformément à Deci et Ryan (2000), il s'agirait d'une motivation extrinsèque avec un style de régulation externe.
3. Prime d'objectifs forte. Si on se réfère à la théorie des attentes (Vroom, 1964), la valence devrait être plus importante. Par conséquent la motivation serait plus élevée que dans le deuxième cas. Toutefois, en référence à la théorie de l'autodétermination, cette même motivation devrait être inférieure à la motivation lorsqu'il n'y a pas de prime d'objectifs.

L'hypothèse suivante est par conséquent formulée :

Hypothèse 2 : La part de la prime d'objectifs dans le salaire de base a un impact de type non linéaire sur la motivation.

ETUDE EMPIRIQUE

La méthodologie de l'étude sera présentée, puis les résultats empiriques.

Méthodologie

Notre échantillon est composé de cent dix-huit téléconseillers issus de sept centres d'appels (produits surgelés, compléments alimentaires, banque, télécommunications, accessoires et véhicules de loisirs). 74,1% sont des femmes, 56% ont moins de trente ans et 12,9% ont plus de quarante-six ans. 67,7% des téléconseillers

ont moins de trois ans d'ancienneté (cf annexe 1). Les centres d'appels constituent un terrain de recherche peu étudié et pourtant particulièrement intéressant. Cette activité connaît une croissance exceptionnelle et le métier de téléconseiller se professionnalise. Dans de nombreux centres d'appels les salaires se répartissent en deux parties, l'une fixe et l'autre variable en fonction d'objectifs prédéfinis.

Le montant moyen du salaire de base est inférieur à 1000 euros pour 71,43% des téléconseillers à temps partiel et pour 26,67% des téléconseillers à plein temps ; entre 1001 et 1200 euros pour 28,57% des téléconseillers à temps partiel et pour 64,44% des téléconseillers à plein temps.

Le salaire de base des téléconseillers à temps partiel est en toute logique inférieur à celui des téléconseillers à temps plein. Par contre, les téléconseillers à temps partiel ont une prime d'objectifs plus élevée. Ainsi, la part de la prime d'objectifs dans le salaire de base des téléconseillers à temps partiel est nettement supérieure à celle des téléconseillers à temps plein. Elle est effectivement comprise entre 30 et 100% pour 69,22% des téléconseillers à temps partiel et entre 0 et 20%, pour 60,97% des téléconseillers à plein temps. Plusieurs explications possibles peuvent être avancées. Ayant un salaire fixe inférieur, les téléconseillers à temps partiel cherchent à compenser ce différentiel de revenu. Autre explication possible : étant donné le nombre réduit d'heures travaillées, les téléconseillers à temps partiel sont mieux disposés et par conséquent plus performants.

L'échelle de mesure de la motivation retenue est celle de Roussel (1994, 1996) (cf annexe 2). Le coefficient alpha est de 0,7997 après épuration et le pourcentage de variance expliquée de 71,408 (cf annexe 3).

Deux questions, l'une relative au montant de la prime moyenne d'objectifs et l'autre au montant du salaire fixe net ont été posées (cf annexe 2). A partir de ces données, la part de la prime d'objectifs dans le salaire de base a été calculée. Les tranches de la part de la prime d'objectifs dans le salaire de base (0-10%, 11-

20%, 21-30%, 31-70%, 71-100%) ont été retenues afin que la répartition dans chacune soit au minimum de 11 individus.

La variable « part de la prime d'objectifs dans le salaire de base » est ordinaire, donc qualitative, mais ce type de variable est souvent considéré par les auteurs comme d'intervalle et par conséquent métrique. Les tests applicables aux variables qualitatives et ceux aux variables quantitatives peuvent être réalisés.

Résultats

L'hypothèse 1 va être testée via un test de corrélation, qui, s'il se révèle concluant, sera suivi d'un test de régression linéaire simple.

Le coefficient de corrélation est non significatif : $r = -0,41$; $n = 94$; $p < 0,696$.

Les variables n'étant pas corrélées, il est inutile de procéder à la régression linéaire simple. L'hypothèse 1 est rejetée.

Peut-être la relation entre ces variables est-elle de type non linéaire ? L'hypothèse 2 va être testée via des régressions non linéaires.

Il ressort qu'aucune des corrélations n'est significative.

L'hypothèse va être testée via une analyse de variance (Evrard et al, 2003), la variable « motivation » étant considérée comme une variable d'échelle, et la variable « part de la prime d'objectifs dans le salaire de base », comme une variable nominale. Avant de réaliser l'ANOVA il sera vérifié si les données ne présentent pas d'anomalies telles que des valeurs extrêmes ou des distributions déformées. Les données présentant des valeurs éloignées ou extrêmes seront supprimées. Il faudra aussi s'assurer de l'hypothèse d'homogénéité de la variance. Les variances entre les groupes seront calculées grâce au test de Levene. Celles-ci doivent être égales.

Dans un premier temps, les données présentant des valeurs éloignées ou extrêmes ont été

Tableau 1 : Corrélations entre la part de la prime d'objectifs dans le salaire de base et la motivation.

		POURCENT	MOTIVATION
POURCENT	Corrélation de Pearson Sig.(bilatérale) N	1 94	-,041 ,696 94
MOTIVATION	Corrélation de Pearson Sig.(bilatérale) N	-,041 ,696 94	1 118

Tableau 2 : Résultats des régressions non linéaires.

Récapitulatif du modèle et estimations des paramètres

Variable dépendante : motivation

Equation	Récapitulatif des modèles					Estimations de paramètres			
	R-deux	F	df1	df2	Sig.	Constante	b1	b2	b3
Linéaire	,002	,145	1	91	,704	3,305	-,034		
Logarithmique	,006	,535	1	91	,466	3,324	-,148		
Inverse	,011	1,014	1	91	,317	2,999	,371		
Quadratique	,030	1,378	2	90	,257	4,021	-,750	,131	
Cubique	,033	1,028	3	89	,384	4,667	-1,712	,515	-,044
Composé	,002	,191	1	91	,663	3,084	,986		
De puissance	,005	,459	1	91	,500	3,084	-,049		
S	,008	,737	1	91	,393	1,025	,113		
De croissance	,002	,191	1	91	,663	1,126	-,014		
Exponentielle	,002	,191	1	91	,663	3,084	-,014		
Logistique	,002	,191	1	91	,663	,324	1,014		

La variable indépendante est VAR00002.

supprimées. Les six valeurs extrêmes ou éloignées identifiées correspondent aux téléconseillers pour qui la motivation est très éloignée de la motivation moyenne des téléconseillers ayant la même part de la prime d'objectifs dans le salaire de base.

Par la suite, nous nous sommes assurés de l'hypothèse d'homogénéité de la variance. Les variances entre les groupes, qui doivent être égales, ont été testées grâce au test de Levene. La valeur de signification p de 0,001 est inférieure à 0,05. Par conséquent, la variance des groupes confondus n'est pas homogène. Si nous nous tenons à cette règle là, l'hypothèse ne peut être testée. De fait, les opinions des auteurs divergent quant à la pertinence et l'efficacité des tests d'homogénéité de variance. Certains affirment que des tests sont indispensables à réaliser avant toute ANOVA.

D'autres comme Zar (1999) avancent que les tests présentent de piétres performances et ne sont pas réellement utiles, l'ANOVA étant plus robuste aux écarts « d'homoscédasticité » que ce qui peut être détecté par les tests d'homogénéité de variance. C'est pourquoi nous passons tout de même à l'étape du test de l'hypothèse.

La signification p de 0,034 est au-dessous du seuil de 0,05. Par conséquent l'analyse de la variance dévoile une relation significative entre la part de la prime d'objectifs dans le salaire de base et la motivation.

Etant donné la présence de valeurs extrêmes et éloignées ainsi que le résultat du test de Levene, dans le but de vérifier le résultat de l'ANOVA, nous procédons sur la totalité des valeurs au test de Kruskal-Wallis. Ainsi nous

Graphique 1 : Boîte à moustache de la motivation en fonction de la part de la prime d'objectifs dans le salaire de base après suppression de six valeurs extrêmes ou éloignées.

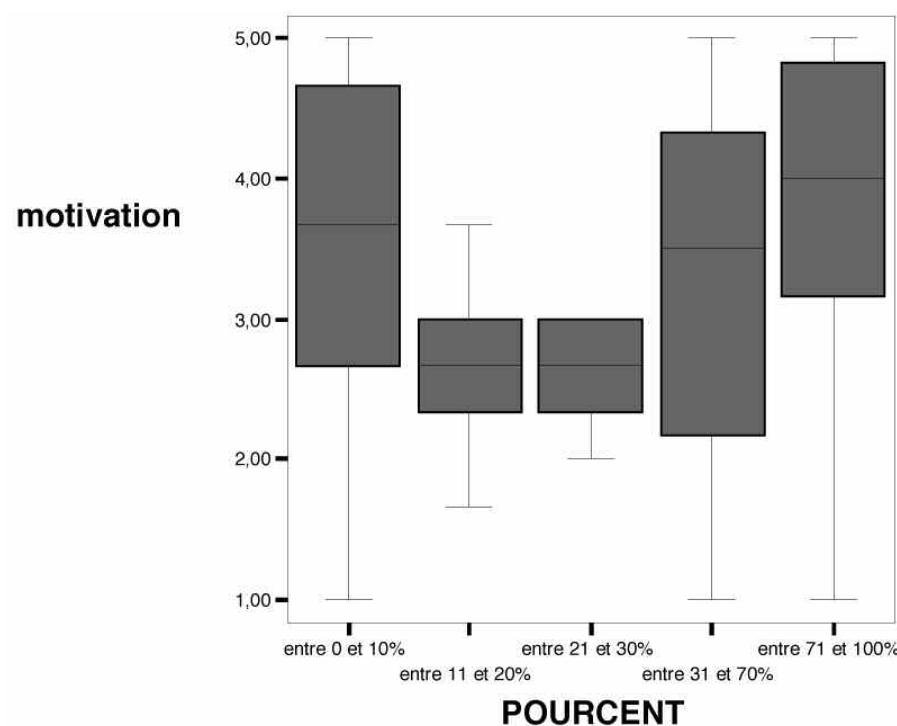


Tableau 3 : Test d'homogénéité des variances, part de la prime d'objectifs dans le salaire de base et motivation.

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
5,249	4	94	,001***

*** : la différence entre les variances des résidus est significative au niveau 0,01 (test de Fisher unilatéral).

Tableau 4 : ANOVA, part de la prime d'objectifs dans le salaire de base et motivation.

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	13,147	4	3,287	2,725	,034**
Intra-groupes	113,398	94	1,206		
Total	126,545	98			

verrons s'il y a une différence de motivation des téléconseillers en fonction de la part de leur prime d'objectifs dans le salaire de base. Le résultat du test figurant dans le tableau ci-dessous peut être écrit de la façon suivante :

$$\chi^2 (4) = 8,406 ; p < 0,1$$

Il ressort que les différences de moyenne sont significatives au seuil de 10%. Par conséquent la motivation des téléconseillers varie en fonction de la part de la prime d'objectifs dans le salaire de base. Le résultat de l'ANOVA est corroboré.

Nous allons maintenant nous intéresser aux comparaisons multiples entre modalités de façon à étudier leur poids relatif dans la liaison via le test de Tukey. I et J représentent la

Tableau 5 : Test de Kruskal-Wallis, part de la prime d'objectifs dans le salaire de base et motivation.

	motivation
Khi-deux	8,406
ddl	4
Signification asymptotique	,078*

* : la différence de moyenne est significative au niveau 0,1.

motivation moyenne en fonction de la part de la prime d'objectifs dans le salaire de base. L'examen de la colonne « signification » indique si ces différences de moyennes sont significatives. Elles le seront pour $p < 0,05$, voire $p < 0,1$.

Tableau 6 : Test de Tukey, part de la prime d'objectifs dans le salaire de base et motivation.

(I) POURCENT	(J) POURCENT	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 90%	
					Borne supérieure	Borne inférieure
entre 0 et 10%	entre 11 et 20%	,62397	,31268	,276	-,1568	1,4048
	entre 21 et 30%	,92593	,38399	,121	-,0329	1,8848
	entre 31 et 70%	,23426	,31970	,948	-,5640	1,0326
	entre 71 et 100%	-,32256	,36943	,906	-1,2450	,5999
entre 11 et 20%	entre 0 et 10%	-,62397	,31268	,276	-1,4048	,1568
	entre 21 et 30%	,30196	,43772	,958	-,7911	1,3950
	entre 31 et 70%	-,38971	,38257	,846	-1,3450	,5656
	entre 71 et 100%	-,94652	,42501	,179	-2,0078	,1147
entre 21 et 30%	entre 0 et 10%	-,92593	,38399	,121	-1,8848	,0329
	entre 11 et 20%	-,30196	,43772	,958	-1,3950	,7911
	entre 31 et 70%	-,69167	,44276	,525	-1,7973	,4139
	entre 71 et 100%	-1,24848(*)	,47990	,078	-2,4468	-,0501
entre 31 et 70%	entre 0 et 10%	-,23426	,31970	,948	-1,0326	,5640
	entre 11 et 20%	,38971	,38257	,846	-,5656	1,3450
	entre 21 et 30%	,69167	,44276	,525	-,4139	1,7973
	entre 71 et 100%	-,55682	,43019	,695	-1,6310	,5174
entre 71 et 100%	entre 0 et 10%	,32256	,36943	,906	-,5999	1,2450
	entre 11 et 20%	,94652	,42501	,179	-,1147	2,0078
	entre 21 et 30%	1,24848(*)	,47990	,078	,0501	2,4468
	entre 31 et 70%	,55682	,43019	,695	-,5174	1,6310

* La différence moyenne est significative au niveau .10.



Il ressort du test de Tukey que la moyenne de la motivation est significativement différente lorsque la part de la prime d'objectifs est comprise entre 21-30% et entre 71-100%.

Une relation en U entre la motivation et la part de la prime d'objectifs dans le salaire de base peut être conclue.

Lorsque la part de la prime d'objectifs dans le salaire de base est comprise entre 0 et 10%, la motivation des téléconseillers est de 3,5. Entre 11 et 30% le niveau de motivation diminue (2,9), pour croître de nouveau à partir de 31% (3,2). Au-delà de 71%, elle atteint son niveau maximum (3,8).

L'hypothèse 2 selon laquelle la part de la prime d'objectifs dans le salaire de base a un impact de type non linéaire sur la motivation est validée.

Implications managériales

Si on s'en tient strictement aux résultats, une préconisation peut être formulée. Pour que la motivation soit maximale, la part de la prime d'objectifs dans le salaire de base doit être supérieure à 71%.

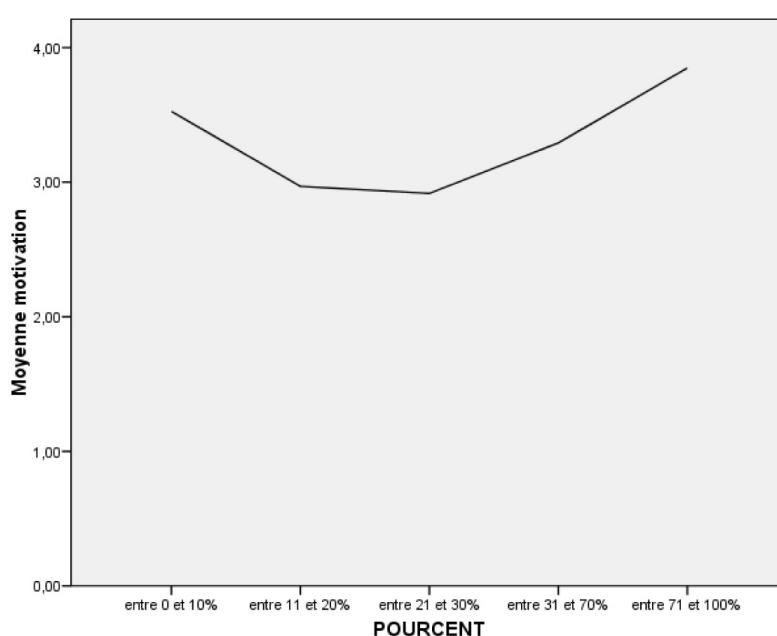
Aboutir à la formulation d'une telle préconisation ne serait-il pas trop hâtif ?

- Qu'en est-il des effets pervers engendrés par la prime d'objectifs ? On peut considérer que si les effets pervers sont importants, alors mieux vaut ne pas mettre en place de prime d'objectifs du tout. Une autre solution pourrait être d'essayer de limiter ces effets pervers en mettant en place un système de contrôle. Solution intéressante à condition que les bénéfices de la mise en place d'un système de contrôle des effets pervers se révèlent plus importants que le coût.

Tableau 7 : Moyennes de la motivation en fonction de la part de la prime d'objectifs dans le salaire de base.

POURCENT	Moyenne	N	Ecart-type
entre 0 et 10%	3,5259	45	1,16881
entre 11 et 20%	2,9683	21	1,03765
entre 21 et 30%	2,9167	12	,81804
entre 31 et 70%	3,2917	16	1,36015
entre 71 et 100%	3,8485	11	1,25931
Total	3,3429	105	1,16891

Graphique 2 : Lien entre la part de la prime d'objectifs dans le salaire de base et la motivation.



- Autre risque lié à la mise en place d'une prime d'objectifs forte : la relation entre les parties prenantes risque d'être plus fragile puisque basée sur une forme faible de confiance. L'engagement et la motivation des membres seraient de type calculatifs (cf tableau 8). Dans un tel contexte de relation utilitariste, le salarié quittera plus facilement son entreprise.

CONCLUSION

Un des apports de cette étude est lié à l'originalité du terrain. Dans les centres d'appels, la fréquence du suivi des objectifs est nettement supérieure. Un point relatif à la réalisation des objectifs est effectué plusieurs fois par jour par les managers. Tant et si bien que les primes qui récompensent l'atteinte des objectifs prennent une importance particulière pour les individus. La deuxième originalité réside dans la prise en considération de la variable « part de la prime d'objectifs dans le salaire de base ». En effet, dans les études empiriques est souvent considéré, le montant de la prime d'objectifs, ou tout simplement la présence/l'absence d'une prime d'objectifs. Or il paraît essentiel de prendre en considération le salaire de base. L'impact de la prime d'objectifs ne sera pas le même selon le montant du salaire de base. Les résultats sont toutefois à considérer avec précaution étant donné la taille de notre échantillon de cent dix huit individus et la différence significative à $p<0,10$. Il ressort de cette étude deux principaux résultats. (1) Pour que la motivation soit maximale, la part de la prime d'objectifs dans le salaire de base doit être supérieure à 71%. (2) La relation entre

la part de la prime d'objectifs dans le salaire de base et la motivation est en forme de U. La motivation est plus élevée lorsqu'il n'y a pas, ou quasiment pas (inférieure à 10%) de prime d'objectifs et lorsqu'à l'opposé elle est forte (supérieure à 31%). Autre résultat à souligner : la motivation est maximale lorsque la prime est supérieure à 71% (moyenne : 3,8). Ce résultat va à l'encontre de la théorie de l'autodétermination. Théorie selon laquelle la motivation, lorsqu'il y a absence de prime d'objectifs, devrait être maximale. Deux explications sont envisageables. (a) Peut-être ce résultat tient-il à la nature de la population étudiée. Drucker souligne le fait que tout travail peut être intrinsèquement motivé, les individus étant intéressés par le fait de bien réaliser leur travail. Ainsi, les téléconseillers peuvent être intrinsèquement motivés. Mais, si on se place dans ce contexte professionnel, quel est le degré d'intensité de la motivation intrinsèque ? Autrement dit, la motivation intrinsèque dans les centres d'appels est-elle inférieure à la motivation intrinsèque dans les autres organisations ? Vu les conditions de travail réputées comme difficiles, la proposition selon laquelle la motivation intrinsèque dans les centres d'appels est inférieure pourrait être avancée. Les centres d'appels sont parfois présentés comme un lieu de résurgence du taylorisme et qualifiés d'« usines modernes » (Fliechy et Zarifian, 2002 ; Knights et MacCabe, 1998 ; Taylor et Bain, 1999), les téléopérateurs, d'« ouvriers de l'an 2000 », de « forçats du tertiaire » (Bérard, 2001). (b) Autre possibilité, peut-être la motivation extrinsèque est-elle supérieure à la motivation intrinsèque, lorsque les primes d'objectifs sont très élevées.

Tableau 8 : Type de contrôle et engagement des membres (d'après A. Etzioni, Modern Organizations, prentice Hall, 1964).

		Engagement, motivation des membres		
		Aliénation (soumission, crainte)	Calculatif (incitation économique)	Moral (engagement affectif)
Type de contrôle	Sanction	☒		
	Récompenses		☒	
	Intériorisation des normes, auto- contrôle			☒

(☒ : Forme d'engagement correspondant au type de contrôle retenu).

BIBLIOGRAPHIE

BAIN P et TAYLOR P (1999), An assembly line in the head : work and employee relations in the call centre, *Industrial Relations Journal*, 30(2), 101-107.

BROWN G, MAXWELL G (2002), Customer Service in UK call centres organisational perspectives and employee perceptions, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9(6), 309-316.

DECI E L (1971), Effects of externally mediated rewards in intrinsic motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol 18, p 105-115.

DECI E L (1975), *Intrinsic motivation*, New York, Plenum Press.

DECI E L et RYAN R M (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*, New York: Plenum.

EVARD Y, PRAS B, ROUX E (2003), *Market: études et recherches en marketing*, Editions DUNOD.

FLICHY P et ZARIFIAN P (2002), Introduction au dossier « Les centres d'appels », revue *Réseaux, communication, technologie, société*, 114, 9-19.

HANSEN D G (1997), Worker performance and group incentives : a case study, *Industrial and Labor Relations Review*, 51(1), 37-49.

KLEINGINNA P R, KLEINGINNA A M (1981), A categorized list of motivation definitions with a suggestion for a consensual definition, *Motivation and Emotion*, 5(4), p 359-379.

KNIGHTS, D et MC CABE, D. (1998). What happens when the phone goes wild? Staff, stress and spaces for escape in a BPR telephone banking call regime. *Journal of Management Studies*, 35, 163 – 194.

LAB-HO (2001), *Le travail au bout du fil; les salariés des centres d'appels: profiles, rémunérations, carrières*, Groupe Adecco, Villeurbanne.

LEE D H (1998), The moderating effect of salesperson reward orientation on the relative effectiveness of alternative compensation plans, *Journal of Business Research*, 43, 65-77.

MENGUC B, BAKER T (2003), The performance effects of outcome-based incentive pay plans on sales organizations: a contextual analysis, *Journal of Personal Selling Management*, 23 (4), 341-358.

PELLETIER L G et VALLERAND R J (1993), Perspective humaine de la motivation, In VALLERAND R J and THILL E E (1993), *Introduction à la psychologie de la motivation*, Ed : Etudes vivantes, Laval Québec.

OLIVER R L, ANDERSON E (1994), An empirical test of the consequences of behavior and outcome based sales control systems, *Journal of Marketing*, 58(4).

OLIVER R L et ANDERSON E (1995), Behavior and outcome-based sales control systems : Evidence and consequences of pure -form and hybrid governance, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(4), 1-15.

ROUSSEL P (2000), La motivation au travail, concept et théories, *note du LIRHE n°326*.

ROUSSEL P (1994), Mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Toulouse I, sous la direction de IGALENS J

ROUSSEL P (1996), *Rémunération, Motivation et Satisfaction au travail*, Economica

RYAN R M et DECI E L (2000), Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being, *American Psychologist*, 55, 68-78.

SHAPIRO C et STIGLITZ J E (1984), Equilibrium unemployment as a worker discipline device, *American Economic Review*, 74(3), 433-444.

VALLERAND R J et THILL E E (1993), Introduction au concept de motivation, in Vallerand R J et THILL E E (Eds), *Introduction à la psychologie de la motivation*, Laval (Québec), Editions études vivantes – Vigot, p 3-39.

VROOM V H (1964), *Work and motivation*, New York : Wiley.

ZAR J.H (1999), *Biostatistical Analysis*, 4th edit, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

ANNEXE 1 : Statistiques descriptives.

Statistiques descriptives de l'échantillon de téléconseillers :

Tableau 9 : Répartition des téléconseillers en fonction du sexe.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	28	23,7	25,9	25,9
	Femme	80	67,8	74,1	
	Total	108	91,5	100	
Manquante		10	8,5		
	Total	118	100		

Tableau 10 : Répartition en fonction de l'âge de l'échantillon global (n=118).

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20-25	26	22,0	23,9	23,9
	26-30	35	29,7	32,1	56,0
	31-35	12	10,2	11,0	67,0
	36-40	10	8,5	9,2	76,1
	41-45	12	10,2	11,0	87,2
	46-50	9	7,6	8,3	95,4
	51-55	5	4,2	4,6	100
	Total	109	92,4	100	
	Manquante	9	7,6		
	Total	118	100		

Tableau 11 : Répartition en fonction du niveau d'ancienneté dans le service de l'échantillon global (n=118).

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	<1 an	25	21,2	26,0	26,0
	entre 1 et 3 ans	40	33,9	41,7	67,7
	entre 4 et 5 ans	12	10,2	12,5	80,2
	entre 6 et 8 ans	13	11,0	13,5	93,8
	entre 9 et 10 ans	4	3,4	4,2	97,9
	11 ans et plus	2	1,7	2,1	100
	Total	96	81,4	100	
	Manquante	22	18,6		
	Total	118	100		

Statistiques descriptives du montant du salaire de base :

Tableau 12 : Répartition en fonction du salaire de base et du temps de travail.

			temps de T		Total
			temps partiel	plein temps	
salaire fixe	moins de 1000 euros	Effectif	10	12	22
		% du total	71,43%	26,67%	37,3%
		Effectif	4	29	33
	de 1001 à 1200	% du total	28,57%	64,44%	55,9%
		Effectif	0	4	4
		% du total	,0%	8,89%	6,8%
Total		Effectif	14	45	59
		% du total	100,0%	100,0%	100,0%

**Tableau 13 : Répartition en fonction du salaire de base.**

	Effectif	%
moins de 1000 euros	34	32,1%
de 1001 à 1200	45	42,5%
de 1201 à 1500	15	14,2%
de 1501 à 1700	7	6,6%
de 1701 à 1900	1	,9%
de 1901 à 2100	2	1,9%
+ de 2300	2	1,9%

Statistiques descriptives de la part moyenne de la prime d'objectifs dans le salaire de base :

Tableau 14 : Répartition en fonction de la part de la prime d'objectifs dans le salaire de base et du temps de travail.

POURCENT	entre 0 et 10%	Effectif	temps de T		Total
			temps partiel	plein temps	
entre 0 et 10%	Effectif	2	23	25	
	% du total	15,38%	56,09%	46,3%	
	entre 11 et 20%	Effectif	0	2	2
		% du total	,0%	4,88%	3,7%
	entre 21 et 30%	Effectif	2	3	5
		% du total	15,38%	7,32%	9,3%
	entre 31 et 70%	Effectif	6	4	10
		% du total	46,15%	9,76%	18,5%
	entre 71 et 100%	Effectif	3	9	12
		% du total	23,07%	21,95%	22,2%
Total	Effectif	13	41	54	
	% du total	100,0%	100,0%	100,0%	

Sur l'échantillon global, la part de la prime d'objectifs dans le salaire de base est comprise entre 0 et 20% pour 60% des téléconseillers.

Tableau 15 : Répartition en fonction de la part de la prime d'objectifs dans le salaire de base.

	Effectif	%
entre 0 et 10%	39	39,0%
entre 11 et 20%	21	21,0%
entre 21 et 30%	12	12,0%
entre 31 et 70%	16	16,0%
entre 71 et 100%	12	12,0%

ANNEXE 2 : Echelles de mesure.**Echelles du montant de la prime d'objectifs et du montant du salaire fixe :**

Par mois, à combien s'élève en moyenne votre prime d'objectifs ?		
<input type="checkbox"/> de 0 à 100 euros	<input type="checkbox"/> de 501 à 600 euros	<input type="checkbox"/> de 1001 à 1100 euros
<input type="checkbox"/> de 101 à 200 euros	<input type="checkbox"/> de 601 à 700 euros	<input type="checkbox"/> de 1101 à 1200 euros
<input type="checkbox"/> de 201 à 300 euros	<input type="checkbox"/> de 701 à 800 euros	<input type="checkbox"/> de 1201 à 1300 euros
<input type="checkbox"/> de 301 à 400 euros	<input type="checkbox"/> de 801 à 900 euros	<input type="checkbox"/> + de 1300 euros
<input type="checkbox"/> de 401 à 500 euros	<input type="checkbox"/> de 901 à 1000 euros	
A combien s'élève votre salaire fixe net ?		
<input type="checkbox"/> Moins de 1000 euros	<input type="checkbox"/> 1501 euros à 1700 euros	<input type="checkbox"/> 2101 euros à 2300 euros
<input type="checkbox"/> 1001 euros à 1200 euros	<input type="checkbox"/> 1701 euros à 1900 euros	<input type="checkbox"/> Plus de 2300 euros
<input type="checkbox"/> 1201 euros à 1500 euros	<input type="checkbox"/> 1901 euros à 2100 euros	

Ainsi, à partir de ces deux questions, le pourcentage que représente la prime d'objectifs dans le salaire de base a été calculé. Cinq tranches ont été créées : (1) entre 0 et 10%, (2) entre 11 et 20%, (3) entre 21 et 30%, (4) entre 31 et 70%, (5) entre 71 et 100%.

Cette variable est essentielle, puisque, rappelons qu'il s'agit de savoir à partir de quel pourcentage la prime d'objectifs a des effets sur les comportements et attitudes des téléconseillers.

Echelle de la motivation (Roussel, 1994, 1996) :

Etes-vous d'accord avec les affirmations suivantes:	Pas du tout d'accord	Peu d'accord	Sans avis	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je ne donne plus le meilleur de moi-même dans mon travail.	<input type="checkbox"/>				
Pour les mois à venir, compte tenu de mes motivations, j'ai l'intention de travailler très dur.	<input type="checkbox"/>				
Si j'avais la possibilité de changer d'emploi, je lui consacrerais davantage d'efforts par rapport à ce que je fournis actuellement dans mon travail.	<input type="checkbox"/>				
Le nombre de tâches pour lesquelles j'ai envie de me dépenser beaucoup a diminué au fil du temps.	<input type="checkbox"/>				
	Beaucoup diminué	Un peu diminué	N'a pas changé	Un peu augmenté	Beaucoup augmenté
Depuis que vous occupez votre poste, quand vous réfléchissez à tous les changements que vous avez connus, avez-vous le sentiment que le niveau d'intensité de vos efforts a ?	<input type="checkbox"/>				



ANNEXE 3 : Validation de l'échelle de mesure de la motivation.

L'échelle de la motivation au travail constituée de cinq items dont 3 inversés (MOTI1, MOTI3, MOTI4) a une structure unidimensionnelle. Il ressort de l'ACP un facteur significatif qui représente 50,906%. Sur la base du critère de communauté supérieur à 0,5, l'item MOTI 2 devrait être supprimé puisqu'il présente une communauté de 0,441 ainsi que l'item MOTI5, dont la communauté est de 0,198. Sur la base du critère de saturation, l'item MOTI5 devrait être supprimé puisqu'il présente une contribution factorielle de 0,445 ce qui est inférieur au seuil de 0,5. La valeur propre de 2,545 est supérieure à la norme de 1. Le KMO de 0,730 est tout à fait acceptable, ce qui signifie que la solution factorielle est tout à fait acceptable.

Analyse factorielle l'échelle de la motivation au travail (5 items).

Items	composante	communalité
MOTI1 - Je ne donne plus le meilleur de moi-même dans mon travail.	1	,577
MOTI2 - Pour les mois à venir, compte tenu de mes motivations, j'ai l'intention de travailler très dur.	0,664	,441
MOTI3 - Si j'avais la possibilité de changer d'emploi, je lui consacrerais davantage d'efforts par rapport à ce que je fournis actuellement dans mon travail.	0,793	,630
MOTI4 - Le nombre de tâches pour lesquelles j'ai envie de me dépenser beaucoup a diminué au fil du temps.	0,837	,700
MOTI5 - Depuis que vous occupez votre poste, quand vous réfléchissez à tous les changements que vous avez connus, avez-vous le sentiment que le niveau d'intensité de vos effort a ?	0,445	,198
Valeur propre	2,545	
% de variance expliquée	50,906	
KMO		,730
Méthode d'extraction : analyse en composantes principales. 1 composante extraite		

La fiabilité ($\alpha = 0,7500$) est satisfaisante. La suppression des items MOTI2 et MOTI5 n'engendrerait pas de baisse du coefficient de fiabilité est dessous du seuil. Par conséquent nous décidons de les supprimer.

Coefficient de fiabilité de l'échelle de la motivation (5 items).

Items	Coefficient alpha si l'item est éliminé
MOTI1	,6819
MOTI2	,7193
MOTI3	,6729
MOTI4	,6510
MOTI5	,7809
Fréquence pour le calcul du coefficient	112
Coefficient alpha de Cronbach	0,7500

L'échelle de la motivation au travail constituée de trois items a une structure unidimensionnelle. Il ressort de l'ACP un facteur significatif qui représente 71,408%. Sur la base des critères de communauté et de saturation supérieurs à 0,5 tous les items sont conservés. La valeur propre de 2,142 est supérieure à la norme de 1. Le KMO de 0,693 est acceptable, ce qui signifie que la solution factorielle est acceptable.

Analyse factorielle l'échelle de la motivation au travail (3 items).

Items	composante	communalité
MOTI1- Je ne donne plus le meilleur de moi-même dans mon travail.	1	,636
MOTI3- Si j'avais la possibilité de changer d'emploi, je lui consacrerais davantage d'efforts par rapport à ce que je fournis actuellement dans mon travail.	0,869	,754
MOTI4- Le nombre de tâches pour lesquelles j'ai envie de me dépenser beaucoup a diminué au fil du temps.	0,867	,752
Valeur propre	2,142	
% de variance expliquée	71,408	
KMO	,693	
Méthode d'extraction : analyse en composantes principales. 1 composante extraite		

La fiabilité ($\alpha = 0,7997$) est satisfaisante.

Coefficient de fiabilité de l'échelle de la motivation (5 items).

Items	Coefficient alpha si l'item est éliminé
MOTI1	,7952
MOTI3	,6864
MOTI4	,6891
Fréquence pour le calcul du coefficient	114
Coefficient alpha de Cronbach	0,7997

Compte tenu des résultats, les items MOTI2 et MOTI5 sont supprimés de l'échelle de la motivation.



LES DÉFIS POSÉS PAR LA NOUVELLE GESTION PUBLIQUE À LA GRH : CAS DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPÔTS

Florence NOGUERA

Université de Montpellier 1, Erfi et LARGEPA (Paris 2).

Depuis le début des années 1980 et plus encore aujourd’hui avec la crise mondiale, de nombreux pays ont du faire face à une crise financière caractérisée par un important déficit public et un endettement élevé. Dans ce contexte, pour mieux répondre aux attentes et aux exigences des citoyens (qui sont aussi, selon les cas, des usagers, des contribuables, des bénéficiaires et des électeurs) et dans le but d’encadrer, de rationaliser voire de réduire les coûts, des solutions ont été envisagées en termes de management et de gestion des ressources humaines (Amar et Berthier, 2007). Cette nouvelle gestion publique (ou New Public Management – NPM) abordée et décrite par de nombreux auteurs (Aucoin, 1990; Hood, 1991; Pollitt, 1993 a et b ; Holmes et Shand, 1995; Mathiasen, 1999), peut être comprise comme une notion polysémique, inspirée par différentes idées et perspectives théoriques (Gruening, 2001). L’objectif de cette nouvelle gestion publique qui s’est concrétisée par une

intense activité de recherche¹ et par des lois notamment en France la Loi Organique relative aux Lois de Finances de 2001 (LOLF)², est de répondre à l’exigence croissante des usagers en matière de qualité de service public sous contrainte budgétaire.

A l’instar de nombreuses organisations publiques, l’administration fiscale française s’est engagée depuis quelques années, dans l’amélioration de la qualité de ses prestations aux usagers. A une conception d’administration régaliennes se substitue une nouvelle conception qui place les relations avec l’usager au cœur des préoccupations. La performance d’une telle organisation publique ne s’apprécie plus seulement à l’aide d’objectifs d’efficacité et d’efficience, mais est également liée à la qualité de la prestation publique et à la satisfaction des usagers. La modernisation des services publics impulsée par l’Etat pose la question des nouvelles régulations opérées par les gestionnaires des services publics et les agents.

¹ voir par exemple en 1995 les travaux du colloque de Cerisy, intitulé « Le service public ? La voie moderne » ou bien en 1998 les travaux du séminaire Fonctionnaires, soutenu par la Direction Générale de l’Administration et de la Fonction Publique, L’Administration en Mouvements ? par Frédérique Pallez, Centre de Gestion Scientifique de l’Ecole des mines de Paris.

² Loi Organique Relative aux Lois de Finances votée en août 2001 par le Parlement et mise en œuvre à partir du 1er janvier 2006

Cet objectif n'est pas neutre sur le fonctionnement des organisations et pose la problématique de l'implication des agents dans les changements organisationnels projetés.

Cette modernisation par les résultats s'est concrétisée au sein de la Direction Générale des Impôts, par la définition de programmes dont les objectifs sont évalués par des indicateurs. Parmi ces programmes, le contrat d'objectifs et de moyens 2000-2002, puis le contrat de performance 2003-2005, ont fait de la qualité de service un objectif stratégique. Dans cette idée de placer l'usager au cœur de leur organisation et de leur fonctionnement, la Direction Générale des Impôts (DGI) et la Direction Générale de la Comptabilité Publique (DGCP), ont mis conjointement en place un programme destiné à simplifier la vie des contribuables. Concrètement, cela se traduit par des engagements permettant de faciliter les contacts avec l'administration et une mesure régulière de standards de qualité (5 standards jusqu'en 2003, 9 engagements « Pour Vous Faciliter l'Impôts en 2005 »). Impulsé par le gouvernement, ce mouvement a encore aujourd'hui des difficultés à se mettre en œuvre au sein des services fiscaux et souffre probablement d'un déficit d'implication de la part des agents (Noguera, 2007).

Dans ce cadre, la problématique de l'article est d'étudier pourquoi des agents, qui expriment souvent un fort attachement au service public, ne s'impliquent pas plus spontanément dans la mise en œuvre des objectifs de qualité de service à l'usager, relatifs à la nouvelle gestion publique ? Pour étudier cette problématique, l'article examine les changements intervenus dans l'administration fiscale française pour mieux répondre aux attentes des « usagers-clients ». Il montre en quoi l'implication des fonctionnaires est un levier indispensable pour réussir des changements vers des services publics de qualité. En particulier, il s'interroge sur les conséquences et les causes du manque d'implication des agents de l'administration fiscale et explore des pistes pour le résorber.

Prenant appui sur une recherche-intervention conduite auprès de douze sites d'une Direction

Départementale des services fiscaux de 1040 agents, l'article précise dans une première partie le contexte et le cadre conceptuel de la recherche, une seconde partie présente la méthodologie de recherche et les résultats. Enfin, une troisième partie est consacrée à une discussion des résultats obtenus et des pistes d'amélioration envisagées.

LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Depuis une vingtaine d'années, de nombreux pays ont décidé de modifier le mode de fonctionnement et la gestion des ressources humaines des organisations du secteur public. Les programmes de modernisation mis en œuvre dans les années 90 ont eu une composante liée à la manière de « servir le citoyen³ ». Une caractéristique commune a été de mesurer les attentes et la satisfaction des usagers afin d'améliorer le service qui leur était destiné et de satisfaire ainsi leurs besoins. Les démarches de « modernisation » au sein de l'administration fiscale ont été initiées durant cette même période.

Terrain de recherche

L'introduction de la qualité au sein de l'administration fiscale répond à trois besoins principaux. Tout d'abord, l'exigence économique, notamment dictée par Maastricht, en vue d'améliorer l'efficacité de l'action de l'Etat et de réduire les coûts. Ensuite, le besoin d'intégration des nouvelles technologies dans l'exécution des travaux et moyens de diffusion des informations. Enfin, le besoin d'améliorer les rapports avec l'usager qui devient un usager-client (Gueret-Talon 2004). En 2001, avec la LOLF, ce mouvement de modernisation en matière de qualité de service s'accélère et se généralise et marque le passage d'une culture de moyens à une culture de résultats avec l'introduction d'objectifs de performance. Cette volonté obéit à une double nécessité. D'abord répondre à l'attente des usagers qui ne

³ L'ensemble des préconisations issues de la nouvelle gestion publique conduit à renforcer l'obligation de rendre des comptes, à rendre l'administration plus proche des citoyens, voire à les placer au cœur des organisations.

comprennent plus que l'administration fiscale ne s'adapte pas à un environnement en mutation (consumérisme des usagers « clients », risque de « ringardisation » pour l'administration qui voit sa légitimité contestée...), ensuite, encourager le civisme fiscal, c'est-à-dire faciliter l'acte déclaratif et le paiement pour accroître les recettes fiscales.

La réussite de cette loi s'appuie principalement sur l'implication des agents publics et sur la mise en œuvre de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines publiques (Brunhes, 2005). Néanmoins, en France, des observateurs ont noté que « la grande majorité des agents restent partagés entre indifférence, scepticisme et attentisme » (Chevallier, 1997, p.118).

Le contrat d'objectifs et de moyens 2000-2002, puis le contrat de performance 2003-2005, introduisent pourtant la notion de transparence entre les objectifs fixés aux administrations des impôts et les moyens dont elles disposent. Ces démarches de modernisation ont conduit d'une part, en interne, à mettre en œuvre une politique de déconcentration très poussée et de nouvelles relations services centraux / services territoriaux et d'autre part, en externe, à établir en 2003, un programme d'amélioration de la relation services publics et usagers, appelé le programme « Pour Vous Faciliter l'Impôt ».

Très concrètement, ce programme s'inscrit dans une logique d'amélioration des modalités d'accueil physique et téléphonique, d'une meilleure information sur les décisions de l'administration en passant par un traitement plus efficace et plus personnalisé des demandes (les délais de réponse, l'accueil, l'information, les comités d'usagers, le paiement automatique des impôts, l'instauration d'un conciliateur fiscal, l'envoi de déclarations pré-remplies à l'impôt sur le revenu). Cela se traduit par des engagements et une mesure régulière de standards de qualité (5 standards jusqu'en 2003, 9 engagements « Pour Vous Faciliter l'Impôts en 2005). Ces 9 standards de qualité sont régulièrement mesurés en interne et en externe et couvrent les domaines sur lesquels l'usager est en contact avec l'administration fiscale (voir tableau 1). Les contrats de performance comprennent également des engagements communs à la Direction Générale des impôts et

à la Direction Générale de la Comptabilité publique notamment avec le programme PVFI « pour vous faciliter l'impôt ».

Le programme « PVFI » engage l'administration sur des performances évaluables de qualité de service au profit du contribuable. Le dispositif de mesure s'appuie sur des données essentiellement quantitatives provenant de mesures effectuées en interne.

Bien qu'une bonne partie de ces mesures (répondre aux demandes, donner des imprimés, s'identifier etc.) corresponde à des pratiques anciennes d'un service public « normal » et ne soit pas, selon certains analystes (Lambert, 2003, p. 432) « de nature à bouleverser l'organisation administrative », les démarches de contractualisation souffrent d'un déficit d'implication des agents. Cela se traduit sur le terrain par la non atteinte des objectifs qualité. En effet, l'analyse des indicateurs quantitatifs de mesure de la qualité de service ne sont pas satisfaisants et ce malgré les formations dispensées aux agents et les notes de service. Ainsi, des faiblesses sont à noter dans plusieurs domaines notamment sur *les réponses aux courriers* (76%), *la réception sur rendez-vous* (87,5%), *la pratique du rendez-vous par les agents* (80%), *pas d'appels téléphoniques sans suites* (58,7%) avec un *taux d'appels aboutis* de 65% (Noguera, 2006). L'indicateur global PVFI au 3^{ème} trimestre était de 87,1 % en 2005, alors qu'il était de 91,1% au premier trimestre de l'année 2005. Il y a donc une stagnation puis une baisse sensible de 4 points entre les deux trimestres.

Les principales problématiques que rencontre l'administration fiscale portent sur les causes du manque d'implication des agents et la façon de le résorber. Les questions posées sont les suivantes : comment peut-on se déclarer au service d'un citoyen abstrait et avoir autant de mal à satisfaire l'usager concret ? Comment passer du culte du service public à une culture du service au public ? Quels sont les obstacles et les points de blocages psychologiques des agents ? Quel est le degré de connaissance des standards de PVFI chez les différents acteurs ? Quelle est la part de l'ignorance ? Peut-on identifier le ou les niveaux de déperdition des messages ? Quels sont les motifs des résistances ? Quels arguments avancent ceux

Tableau 1 : Les neuf engagements du PVFI « pour vous faciliter l'impôt » source : direction des services fiscaux (source : Direction Générale des Impôts).

N°	Les 9 engagements	N°	Les 18 sous-engagements
1	Les contacts téléphoniques : une réponse à chaque appel	1.1	Une réponse à tous les appels
		1.2	A défaut, un rappel sous 48h00
		1.3	Un numéro d'appel national joignable 6 jours sur 7
2	Les courriers : Une réponse rapide à chaque courrier	2.4	Une réponse à tous les courriers en moins de 30 jours
		2.5	A défaut, une réponse d'attente
		2.6	Une réponse aux courriels dans les 48h00
3	L'accueil physique : des services disponibles, avec ou sans rendez-vous	3.7	Des services ouverts tous les jours, au moins 6h00 par jour
		3.8	La possibilité offerte à l'usager de prendre rendez-vous
		3.9	Une garantie de confidentialité des échanges
4	Un interlocuteur identifié	4.10	Une prise en charge de la demande par un interlocuteur identifié
5	Une démarche unique auprès des services	5.11	Une prise en charge indifférenciée de toutes les demandes
6	Des services personnalisés	6.12	Un recours possible aux téléprocédures et l'accès au dossier personnel à distance
7	Une information disponible sur simple demande	7.13	Des imprimés téléchargeables ou disponibles dans les services
		7.14	L'envoi des formulaires à domicile
		7.15	La mise en place de dispositifs d'accueil exceptionnels
8	La mise en place de conciliateurs fiscaux	8.16	En cas de désaccord persistant, un conciliateur peut être saisi dans chaque département
9	Une évaluation régulière du niveau de satisfaction des usagers	9.17	Des enquêtes de satisfaction effectuées régulièrement
		9.18	La mise en place de comités d'usagers

qui expriment des réticences ou n'adhèrent pas à PVFI ? Comment y répondre ? Le dispositif de diffusion des messages qualité est-il adapté ? Quels sont les besoins de formation professionnels des agents ? Plus généralement, la problématique centrale de l'administration fiscale, qui est celle étudiée par cette recherche, est de savoir pourquoi des agents, qui expriment souvent spontanément un fort attachement au service public, ne s'impliquent pas également spontanément dans des actions de changement visant l'amélioration de la qualité de service à l'usager ?

L'hypothèse centrale illustrée et défendue par l'article est que le mode de mise en œuvre des changements est essentiellement normatif, c'est-à-dire, sous forme de règles, de notes de service et de procédures, et donne lieu à des mesures mécaniques de performances et de

vérification de l'application des instructions. Cette approche normative est nécessaire dans une certaine mesure, mais elle n'est pas suffisante pour susciter l'implication des ressources humaines, seule gage de changement durable, et qui demande avant tout des dispositifs adaptés et permanents de négociation et de concertation (Crozier, 1971 ; Savall, 1975 ; Thevenet et Neveu, 2002).

Cadre conceptuel

Compte tenu de sa problématique et de l'hypothèse centrale qu'il développe, l'article mobilise un cadre conceptuel qui s'articule autour des théories de « la nouvelle gestion publique » et des théories de l'implication des acteurs, singulièrement ceux travaillant au sein d'une organisation publique.

« La nouvelle gestion publique » : une rupture avec la bureaucratie wébérienne

La modernisation de l'action publique réunie sous l'appellation « nouvelle gestion publique » fait l'objet d'une littérature abondante et de multiples débats évoquant ses avantages et inconvénients, sa pertinence, ses paradoxes et tensions (Lynn, 1998; Aucoin, 1990; Hood, 2000) ou encore les difficultés de son implémentation (Bournois et Hervouët, 1999 ; Mathiasen, 1999) ou de son évaluation (Pollitt, 1993, 2003, 1993; Hodge, 1999 ; Gruening, 2001; Emery, Y et Giauque, 2001 et 2003 ; Pollitt & Bouckaert, 2004). Fondé notamment sur des principes d'efficience, de transparence, de responsabilité managériale, ce modèle place le client au centre de l'organisation, et entraîne une transformation de multiples aspects de l'organisation : ses modes d'organisation, sa politique de gestion des ressources humaines, ses stratégies, sa manière de concevoir et de remplir ses missions, ses structures, ses valeurs, ses systèmes et réseaux, ses référents (Rondeaux, 2008). Ses principes et ses outils de gestion des ressources humaines ne sont pas nouveaux, car les entreprises privées y recourent déjà largement, mais ils constituent un changement important pour l'administration publique, auquel ils ont été longtemps étrangers (Peters & Savoie, 2001).

Cette conception du secteur public – et plus particulièrement de l'administration, reposant sur les 3 E « Économie, Efficacité, Efficience » (Urio, 1998) – est en rupture avec la « bureaucratie » de Weber (1949), pour lequel elle est la condition même de l'efficacité par sa dimension rationaliste (voir tableau n°2).

L'article s'inscrit tout à fait dans les objectifs poursuivis par le NPM. Cependant, il reconnaît qu'un simple transfert des outils et techniques utilisés dans le secteur privé vers le secteur public, pour y améliorer la qualité de services aux usagers et le degré d'implication de ses agents, ne garantit pas la réussite des changements voulus. La raison en est que nombre d'entreprises privées souffrent, malgré leurs techniques et leurs outils, de dysfonctionnements profonds qui nuisent à l'implication de leurs salariés et qui sont susceptibles de les conduire à la faillite. Le

NPM appelle donc, non pas un transfert mécanique des outils de management utilisés dans le privé vers le public, mais en premier lieu une observation rigoureuse des comportements des fonctionnaires pour identifier les variables de leur implication et tenter de les stimuler. C'est l'objet de l'article.

Les théories « positives » et « critiques » de l'implication

Les théories de l'implication ont évolué au fil du temps sur deux chemins, l'un positif et l'autre critique, dont l'exploration est pertinente au regard de la problématique soulevée par l'article. Le premier chemin est celui emprunté par les théoriciens « positifs » de l'implication, c'est-à-dire par ceux qui ont cherché à cerner ce concept par ce qu'il recouvrait. Le second est celui emprunté par des théoriciens « critiques » qui ont cherché à définir l'implication par ce qu'elle n'était pas, et qui proposent de l'approcher par l'étude des conséquences du manque d'implication, c'est-à-dire la résistance au changement. En particulier, ces théoriciens proposent d'évaluer l'implication par la mesure des dysfonctionnements liés au manque d'implication : plus ces dysfonctionnements sont nombreux et moins l'implication organisationnelle est grande, et inversement.

Parmi les théoriciens positifs de l'implication, O'Reilly et Chatman (1986) la définissent comme une « symbiose entre les valeurs d'une organisation et celles de ses membres ». C'est « l'attachement psychologique ressenti par la personne pour l'organisation ». Meyer & Allen (1991, p.67 ; 1990, 1997) perçoivent l'implication comme un engagement organisationnel c'est-à-dire un « état psychologique qui caractérise la relation d'un employé envers l'organisation et qui a des implications sur la décision de demeurer membre de l'organisation ». Ils définissent en particulier trois formes d'implication : l'implication affective, l'implication calculée et l'implication normative.

- L'implication affective correspond à un attachement émotionnel, à une identification et à un engagement des salariés vis-à-vis de l'organisation.

- L'implication normative repose sur un sentiment d'obligation. L'employé sent qu'il devrait rester dans l'organisation, c'est un devoir moral.
- L'implication calculée ou continue est définie comme une attention donnée aux coûts associés au fait de rester dans l'organisation (Allen et Meyer, 1990, 1997). L'employé ayant une forte implication calculée reste dans l'organisation parce qu'il en a besoin.

Pour Thévenet (1992), l'implication « met l'accent sur la relation qui s'est tissé entre la personne et son travail ». Il définit l'implication en trois points : « l'implication représente une orientation des personnes... », « L'implication dans l'organisation traduirait le lien entre l'identité de la personne et celle de l'organisation », « l'implication n'est pas qu'un état passif mais une prédisposition à agir. L'implication pousse la personne à agir dans le sens de l'organisation ». Cette définition aborde l'implication selon une approche dynamique, un processus, celui-ci n'étant pas considéré comme un simple état. Thévenet (2000) analyse l'implication sous l'angle du management des organisations, il insiste sur l'idée que l'implication peut donner aux personnes le sentiment de réaliser quelque chose tout en se réalisant individuellement. L'implication renvoie donc à la réalisation de soi, à l'estime de soi et à la fierté.

Les recherches montrent que l'implication organisationnelle affective est la variable prédictive d'implication la plus importante de la performance au travail (Meyer & Herscovitch, 2001). L'implication organisationnelle des agents serait un facteur important pour un bon fonctionnement et la qualité du service public (Castaing et Roussel, 2006).

Les théoriciens positifs de l'implication positionnent pour la plupart ce concept au regard de celui de motivation. Selon Roussel (1996), la motivation peut être vue sous trois aspects à la fois : comme attitude, intention et comportement. Selon lui, la motivation au travail est un processus qui implique :

- la volonté de faire des efforts, d'orienter et soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail ;
- la concrétisation de cette intention en comportement effectif, aux mieux des capacités personnelles.

La motivation est comme un construit hypothétique, c'est-à-dire un concept représentant un processus psychique supposé, non observable directement. L'expression la plus visible de la motivation n'est autre que l'effort produit par un individu, effort défini comme la somme d'énergie physique et intellectuelle investie dans un travail et se traduisant par une performance, qui seule est accessible à la mesure.

Selon Romzek (1990), l'implication organisationnelle serait liée à la motivation au travail des agents publics. Sur ce point, Perry (1996) a identifié quatre dimensions de la motivation à l'égard du service public : l'attrait pour la prise de décision publique, l'engagement dans l'intérêt public, la compassion et le sacrifice de soi. Dans le cas de l'administration française, et à l'appui de recherches existantes (Vandenabeele et al., 2004), il est supposé que l'engagement dans l'intérêt public serait, parmi les dimensions proposées par Perry (1996), celle qui représente le mieux la motivation à l'égard du service public dans les administrations françaises. Pour Rojot., Roussel et Vandenberghe, 2009, il existe des différences en ce qui a trait aux facteurs motivationnels dans les secteurs public et privé. Les aspects de motivation extrinsèque (salaires, avantages sociaux et financiers, notamment) sont plus présents dans les entreprises privées, alors que les facteurs de motivation intrinsèque (sens du travail ; intérêt des tâches et responsabilités, autonomie, réussite, notamment) sont considérés comme plus importants par les agents publics, sans pour autant que les facteurs de motivation extrinsèques ne soient complètement absents de leur préoccupation, bien entendu.

Sur ce sujet, de nombreuses études, développées aux Etats-Unis et au Canada dès le début des années 1990, puis en Europe dès la fin des

années 1990, ont démontré que les individus exerçant au sein d'organisations du secteur public possèdent des bases motivationnelles parfois fort différentes de celles de leurs homologues travaillant dans des entreprises privées (Crewson, 1997; Perry, 1997; Naff & Crum, 1998; Brewer, Selden et al., 2000; Alonso & Lewis, 2001; Bright, 2005; Scott & Pandey, 2005; Cerase & Farinella, 2006; Steijn, 2006 Giauque, Barbey et Gaillard 2007).

Nous retenons des théories positives de l'implication qu'il s'agit d'un processus et non d'un état, qui est lié à la motivation – dont les ressorts semblent différents entre acteurs du public et acteurs du privés – et qui pousse la personne – qu'elle soit dans le secteur public ou bien dans le secteur privé - à agir dans le sens de l'organisation. Aussi, les théories positives montrent que l'implication, lorsqu'elle existe, engendre de l' « orthofonctionnement », c'est-à-dire des résultats conformes aux objectifs de l'organisation. Le niveau des dysfonctionnements organisationnels, c'est-à-dire les écarts produits par les acteurs au regard des objectifs de l'entreprise, sont alors un indicateur possible du manque d'implication. La réduction de ces dysfonctionnements devenant le signe d'un accroissement de l'implication organisationnelle.

C'est pourquoi des théoriciens « critiques » de l'implication préfèrent aborder ce concept par l'étude de son contraire, c'est-à-dire la résistance aux changements. Parmi ces auteurs, on trouve notamment Lewin (1951), Argyris (1990, 1995), Crozier (1971) et Savall et Zardet (2007) pour qui l'implication se construit, notamment dans les organisations publiques, par des dispositifs adaptés de négociation et de concertation entre la hiérarchie et les agents. En particulier, Crozier montre que l'implication des agents se gagne par la négociation périodique des stratégies d'acteurs. Savall et Zardet soulignent que le manque d'implication des acteurs, du public comme du privé, trouve fondamentalement sa source dans des défauts de synchronisation et de négociation. Ils montrent que le manque d'implication engendre des dysfonctionnements multiples dont les conséquences économiques, en termes de pertes de valeur, sont d'un ordre de grandeur comparable dans les organisations publiques ou privées, soit plusieurs dizaines de milliers

d'euros par personne et par an. Un point intéressant de leurs analyses est que, selon eux, l'implication peut s'observer – par l'évaluation du niveau des dysfonctionnements – au-delà des discours tenus par les acteurs sur leur motivation. Dans ce cadre d'analyse, les théoriciens critiques de l'implication appellent à la construction d'un système de gestion des ressources humaines adapté, producteur de négociations et d'implications chez les acteurs.

L'article s'inscrit tout à fait dans ce courant critique de l'implication, en notant que l'implication peut s'apprécier par le niveau des dysfonctionnements organisationnels liés au manque d'implication, c'est-à-dire à la résistance active ou passive aux changements. Selon ces théories, le manque d'implication des acteurs, qu'ils soient dans le public ou le privé, s'observe concrètement par l'étude des dysfonctionnements organisationnels qui sont générateurs de coûts et de pertes de valeur. Cela rend d'ailleurs possible une mesure économique de l'implication organisationnelle (Cappelletti, 2008), qui ne sera pas développée dans le présent article faute de place, mais devrait l'être dans des travaux complémentaires.

METHODOLOGIE ET RESULTATS DE LA RECHERCHE

La présente recherche a été initiée par une Direction Départementale des services fiscaux de 1040 agents sous forme d'un contrat de recherche-intervention (Noguera, 2007). Une telle méthodologie longitudinale est apparue bien adaptée à la problématique de la recherche. En effet, celle-ci demandait l'observation approfondie, et sur une période suffisamment longue, des conséquences et des causes du manque d'implication des agents d'une organisation publique, au regard de nouveaux objectifs de qualité de service aux usagers.

Méthodologie de recherche

L'objectif scientifique de cette recherche était de comprendre pourquoi des agents qui expriment souvent un fort attachement au

service public ne s'impliquent pas spontanément dans des changements visant la qualité de service à l'usager.

Les objectifs plus opérationnels de la recherche-intervention ont été négociés tout d'abord à travers un recueil des attentes, puis par un document présentant les objectifs, les méthodes et les prestations proposées.

Ces objectifs étaient les suivants : Le premier était de réussir à améliorer durablement la qualité de service à l'usager. Cet objectif était décliné en trois sous objectifs : relier la qualité de service public à l'amélioration des performances des agents, identifier les problèmes rencontrés depuis la mise en place du programme « Pour Vous Faciliter l'Impôt » (PVFI) et mobiliser les différentes catégories d'agents vers la qualité. Le deuxième portait sur l'adhésion des agents au projet qualité de service aux usagers. Ce point s'est décliné en trois thématiques de travail : forger l'acceptation du programme PVFI, construire et entretenir la cohésion de tous les agents autour du programme PVFI et renforcer la prise en compte des agents du terrain. Le troisième objectif concernait la mise en œuvre des actions d'amélioration de la qualité de service et l'évaluation du système qualité.

L'intérêt de la recherche-intervention au regard de ces objectifs est qu'elle est une méthode interactive entre le chercheur et son terrain à visée transformative (Argyris et Schön, 1978, 1996 ; Louart, 1995 ; Plane, 2000 ; Savall et Zardet, 2004). Elle s'inscrit dans le courant des recherches collaboratives (David, Hatchuel ; Van de Ven et Johnson, 2006). Cette forme de recherche qualitative trouve ses racines en Europe, dans les travaux de l'école socio-technique du Tavistock Institute au Royaume-Uni et dans ceux des écoles norvégiennes et suédoises de recherche-action pragmatique (Johansson, Lindhult, 2008). Cette méthode est fréquemment utilisée lorsqu'il s'agit d'étudier une organisation sur le moyen et le long terme et d'observer l'évolution des pratiques de gestion des ressources humaines (Wacheux, 1996). La recherche-intervention est fondée sur une alternance des travaux de terrain (phase d'immersion) avec des phases de recul

et d'analyse de ces travaux (phase de distanciation). Ce processus contrasté est logico-inductif et hypothético-déductif. Il confère au chercheur-intervenant une position alternée pour créer des connaissances (Burrel, Morgan, 1985 ; Mckelvey, 2006). Les phases d'immersion donnent naissance, par induction, à des interprétations. Dans un deuxième temps, les phases de distanciation permettent, par déduction, de formuler des hypothèses de recherche, validées ou non par une nouvelle phase d'immersion. Le contraste des deux phases favorise la création de connaissances (Savall, 1975 ; Wacheux, 1996). En revanche, les situations rencontrées durant la recherche de terrain font l'objet d'une analyse diachronique de la part du chercheur, lors des phases de distanciation des terrains d'étude. C'est en ce sens que l'étude de terrain se distingue d'une simple narration d'expériences professionnelles : les situations rencontrées en entreprise font l'objet d'une analyse *a posteriori* consistant notamment en une mise en perspective avec des études théoriques.

Protocole et mode opératoire de la recherche

La recherche-intervention a été menée au sein d'une Direction Départementale des services fiscaux d'un effectif moyen de 1040 agents. L'expérimentation au sein de cette organisation concerne douze sites (6 sites urbains, 3 sites périurbains, 3 sites situés en zone rurale). La recherche-intervention réalisée au sein de cette administration fiscale, a associé l'équipe de Direction, les membres de l'encadrement, le personnel et les délégués syndicaux. La durée de la recherche a été de neuf mois, de janvier à septembre 2006. La recherche-intervention auprès de douze sites de la direction départementale des services fiscaux, s'est construite selon une double démarche, horizontale et verticale. Cette Direction des services fiscaux est organisée en 7 divisions : une division Ressources humaines, une division Logistique, informatique et domaine, une division Organisation, études et prospective, une division Contrôle fiscal, une division Bloc des particuliers, une division Contentieux et une division Bloc professionnel.

On distingue deux pôles d'activités, l'un composé de services à compétence départementale et l'autre composé de services à compétence locale. La recherche-intervention a concerné plus précisément les services à compétence locale, c'est-à-dire les Centres des impôts, les Services des impôts des entreprises, les Conservations des hypothèques, les Centres des impôts fonciers et les Centres des impôts –Recettes. L'objectif de cette recherche était d'identifier et de comprendre les résistances des agents dans la mise en place d'un programme de changement visant à améliorer la qualité de service. Un diagnostic approfondi a été réalisé au sein des douze sites selon la méthodologie socio-économique (Savall, 1975). L'échantillon de convenance représente environ 10% de l'effectif total de la direction générale des impôts. L'échantillon est composé de 40% d'hommes et 60% de femmes. L'étude a privilégié les agents des services accueillant massivement le public : secteur D'assiette des Impôts Direct (SAID) dans les centres des impôts (CDI), service de la délivrance d'extraits cadastraux et secteurs Fonciers dans les centres des impôts fonciers (CDIF), Services des Impôts des Entreprises.

Des entretiens ont été menés de manière individuelle (entretien individuel d'une heure) ou en groupe de quatre à six personnes (entretiens collectifs d'une heure et demie). Ce sont des entretiens semi-directifs, au cours desquels les personnes se sont exprimées sur les dysfonctionnements liés à un manque d'implication et les problèmes qu'elles rencontraient dans leur travail quotidien, sur les effets constatés après la mise en place du programme « PVFI ».

Le mode opératoire de la recherche s'est déroulé selon les étapes suivantes :

- En janvier 2006, un groupe de pilotage, composé du directeur Divisionnaire – Organisation, études et prospectives, a été réalisé pour définir les objectifs et les enjeux de l'étude qualitative.
- De janvier à mai 2006, sur chacun de ces douze sites, des entretiens qualitatifs semi-directifs individuels et collectifs ont été conduits d'une part auprès de l'équipe de

direction (soit 3 directeurs), de l'encadrement (soit 14 personnes), du personnel de base (soit 69 personnes) et d'autre part des représentants des syndicats (soit 6 personnes). Au total, 92 personnes ont été rencontrées. Les entretiens qualitatifs ont été complétés par une analyse de documents relatifs à la démarche qualité de service « PVFI » engagée.

La segmentation s'est définie en trois sous-ensembles. Pour la population de direction et encadrement (agents A et B), 17 entretiens individuels semi-directifs ont été menés, pour la population de personnel (agents C), 14 entretiens collectifs semi-directifs ont été conduits auprès des 12 sites du département. Par ailleurs, un entretien collectif semi-directif a été réalisé auprès des représentants syndicaux (Composition des sous-populations : voir annexes).

Les entretiens semi-directifs ont permis d'identifier des points faibles et des dysfonctionnements de l'organisation imputables à un manque d'implication, afin de focaliser l'attention et les efforts des acteurs sur les actions d'amélioration à envisager.

Les entretiens ont été conduits sur la base d'une nomenclature regroupant trois thèmes et des sous-thèmes explicités dans le tableau 2.

Dix à quinze phrases-témoins ont été sélectionnées par entretien et ont été classées en thèmes, sous-thèmes et idées-clés, soit environ 400 phrases exploitées.

- Le diagnostic « Effet-miroir » de ces entretiens a été présenté, en juin 2006, au groupe de la direction départementale des impôts composé du directeur des services fiscaux, du directeur départemental, de la directrice départementale, du receveur divisionnaire, du directeur divisionnaire (organisation, prospective, communication), de la directrice divisionnaire (contrôle fiscal), de l'inspectrice principale (fiscalité des entreprises), du directeur divisionnaire (ressources humaines), du directeur divisionnaire (crédits, domaines), du directeur divisionnaire (contentieux), de l'inspectrice principale (responsable du centre régional de

formation professionnelle), de l'inspecteur principal (responsable qualité), de deux inspecteurs départementaux des sites et du chargé de communication.

- Une restitution auprès des acteurs rencontrés dans les sites a été réalisée par la suite.
- Afin un avis d'expert a été réalisé et présenté à la direction de l'administration détaillant des pistes d'amélioration possibles pour résorber le manque d'implication des agents.

Résultats

Le diagnostic approfondi réalisé auprès des 12 sites de la direction générale des impôts a permis d'identifier les dysfonctionnements perturbant la qualité de service et résultant du manque d'implication des agents, ainsi que des variables explicatives. Les trois thèmes définis dans la grille d'analyse ont une représentativité presque équivalente, l'expression sur le thème

« relations avec les usagers » représente 29%, le thème « organisation et ressources » 36% et le thème « communication et stratégie » 35% des agents.

Les conséquences du manque d'implication sur les relations agents - usagers

Les résultats des entretiens qualitatifs relatifs aux relations avec les usagers viennent corroborer l'analyse des indicateurs quantitatifs de mesure de la qualité de service. Un des principaux dysfonctionnements qui perturbent les relations avec les usagers est la gestion des appels téléphoniques. 50% des agents C et 30% d'agents A et B annoncent que les appels téléphoniques ne sont pas pris en charge. Un second point concerne plus particulièrement la gestion défaillante des appels téléphoniques. Pour 42% de la direction et l'encadrement cela s'explique notamment par le fait que les agents C ont des difficultés à répondre aux questions techniques sur la fiscalité. La gestion du téléphone n'est pas encore intégrée par les

Tableau 2 : Guide d'entretien

1. Relations avec les usagers	
<i>1.1 L'accueil téléphonique</i>	Horaire de l'accueil téléphonique ; Matériel et fournitures : équipement téléphonique ; Gestion des appels téléphoniques ; Facteurs perturbateurs de la gestion du temps ; Standard téléphonique
<i>1.2 Le courrier</i>	Gestion et traitement du courrier, des courriels et des télécopies ; Délai de réponse aux courriers suffisant ; Traitement des réclamations écrites des usagers
<i>1.3 L'accueil physique</i>	Aménagement et agencement de l'accueil et des locaux ; Horaires de l'accueil physique ; Information et suivi de l'usager ; Dispositif d'information ; Gestion de l'accueil physique
2. Organisation et ressources	
<i>2.1 Organisation du travail</i>	Répartition des tâches, des missions et fonctions ; Intérêt du travail ; Répartition de la charge de travail ; Autonomie dans le travail
<i>2.2 Les locaux</i>	(Configuration de l'accueil ; Condition du travail ; Sécurité des locaux signalétique ; Equipement informatique
<i>2.3 Gestion du personnel</i>	Adéquation formation – emploi ; Compétences disponibles ; Besoins de formation ; Système de rémunération
3. Communication et stratégie	
<i>3.1 Communication/ coordination/ concertation</i>	vertical de l'équipe d'encadrement ; vertical : relations avec les services environnement (particuliers, professionnels, services aux entreprises, conservation des hypothèques) ; Dispositifs ; Transmission des informations internes / externes
<i>3.2 Règles et procédures liées au PVFI</i>	- Connaissance du programme PVFI ; Contraintes du programme PVFI ; Respect ; Existence de procédures
<i>3.3 Stratégie</i>	Objectifs et orientations stratégiques du PVFI ; objectifs du PVFI (ont été communiqués, sont connus de tous) ; objectifs font l'objet d'un suivi régulier (les résultats sont communiqués...)
<i>3.4 Gestion et suivi de la qualité (PVFI)</i>	Système d'information (standards de PVFI, indicateurs quantitatifs, qualitatifs et financiers) ; Supports de communication interne/externe ; Méthode de traitement et existence de dispositifs d'évaluation stratégique ; Moyens humains, techniques et financiers

agents, les appels ne sont pas traités et basculent généralement au standard, qui est saturé. La direction et l'encadrement (12%) ont souligné sur ce thème le problème du temps d'attente téléphonique trop long pour les usagers, qui restent en attente 1 minute 40 en moyenne.

98% des agents C et 30% des agents A et B expliquent que le matériel téléphonique n'est pas adapté. Il ne permet pas d'absorber le volume des appels téléphoniques car le nombre de ligne téléphonique est insuffisant. Le téléphone sonne souvent dans le vide sans qu'il y ait de pré-décrochage, environ 50% des appels sont sans réponse. Le nouveau système de bouclage des appels téléphoniques n'est pas performant parce que les appels sont basculés d'un poste à un autre de façon aléatoire. Encore quelques sites fonctionnent avec un matériel téléphonique obsolète et archaïque, et pour d'autres, quand l'équipement est très récent et performant, le personnel ne sait pas s'en servir.

Un second point touche au refus par les agents de décliner leur identité au téléphone (46% des agents). Concernant la gestion et le traitement du courrier, du courriel et des télécopies, 42% des agents A et B estiment que les engagements sur les délais de réponses aux courriers, aux courriels et aux télécopies ne sont pas respectés et sont encore trop longs. Ils ont constaté également que le paramétrage n'est pas respecté, il reste encore des « imprimés sauvages ». De plus, l'envoi systématique d'une lettre d'attente préconisé par le PVFI, crée un dysfonctionnement parce que les agents ne sont pas informés de la date d'envoi du courrier alors que le problème est résolu. L'accueil physique reste encore défaillant, de nombreux usagers viennent encore sans rendez-vous car la prise ou la proposition de rendez-vous n'est toujours pas un réflexe pour les agents (43% agents C et 24% agents A et B). De plus, l'exiguïté des locaux, le manque d'espace de travail et l'aménagement des locaux peu fonctionnels sont à l'origine de nombreuses perturbations dans l'exécution des activités. La plupart des sites souffrent d'un manque de personnel pour l'accueil des usagers après 16 heures, en effet, les trois-quarts des effectifs partent à 16 heures.

« Quand l'agent fait un contrôle, il ne souhaite pas être dérangé alors il décroche son téléphone » (P).

« A la PAI, pour les questions qui concernent la TVA, les documentations portent mon numéro de téléphone. Toutes les communications m'arrivent et je ne sais pas répondre, alors je me contente de prendre les messages et de les apporter aux personnes compétentes » (P).

« Avec le PVFI, on nous demande de nous présenter au téléphone comme dans le privé mais ici on ne fait pas du commerce, on a une fonction régaliennes » (D/E).

La prise ou la proposition de rendez-vous n'est pas un réflexe pour les agents, c'est plutôt, "ce n'est la peine de prendre rendez-vous, vous pouvez passer quand vous voulez" (D/E).

« A partir de 16 h, il n'y a plus personne dans le service, personne ne répond au téléphone, on ne sait pas ce que deviennent les appels » (D/E).

Les sources du manque d'implication organisationnelle

Les entretiens ont permis d'identifier trois domaines explicatifs du manque d'implication des agents, sources de nombreux dysfonctionnements : les défauts d'organisation du travail et de conditions de travail, les lacunes de gestion des ressources humaines (GRH) et les faiblesses de formation des agents aux nouvelles procédures qualité. Le manque de concertation et de négociation entre la hiérarchie et les agents pour traiter ces causes racines est apparu comme un frein important aux changements entrepris.

Les défauts d'organisation du travail et de conditions de travail

Un des premiers obstacles évoqué est celui des difficultés dans l'organisation du travail. En effet, le manque de clarté dans la répartition des missions et des fonctions entre les personnels entraîne des tensions entre les catégories d'agents et une mauvaise ambiance de travail (36% agents A et B et 50% agents C). Il y a une contradiction dans le comportement de certains agents, qui d'une part, refusent d'assurer

l'accueil primaire, considéré comme une tâche peu valorisante, et qui d'autre part, ne souhaitent pas prendre en charge les missions de conseils de l'accueil secondaire.

D'autres problèmes ont été évoqués comme notamment, le manque de polyvalence et le manque d'autonomie dans le travail d'où en résulte une perte d'intérêt du travail et un sentiment d'insatisfaction. De plus, la forte saisonnalité liée aux campagnes entraîne une surcharge de travail à certaines périodes de l'année. Certains sites ne possèdent pas d'espace accueil organisé pour la réception des usagers ce qui entraîne un manque de confidentialité. Il y a un manque de signalétique à l'intérieur et à l'extérieur des locaux. De plus, pour le personnel l'organisation des locaux en plateau téléphonique perturbe le travail des agents et cause une nuisance sonore. D'autre part, l'équipement informatique n'est pas performant en raison de la lourdeur de certaines applications, du manque d'harmonisation entre les logiciels et du manque de marquage dans les modifications informatiques. Tout cela engendre des pertes de temps et de données. Enfin, les imprimantes sont vétustes, en panne régulièrement et en nombre insuffisant.

« L'accueil n'est pas notre mission principale, nos activités ont toujours été d'asseoir l'impôt, le contrôler et donner suite aux réclamations » (D/E).

« A PEZ., il y a une mauvaise ambiance car les agents de catégorie C veulent que la permanence de l'accueil soit prise en charge par les contrôleurs » (D/E).

Un second obstacle concerne le manque de communication et de concertation à différents niveaux. Un premier niveau se situe entre les divisions de la Direction des services fiscaux et un second niveau entre l'encadrement et le personnel. Ces insuffisances entraînent un défaut de démultiplication des objectifs qualité du programme « PVFI ».

L'ensemble des agents s'accorde à dire qu'il y a un manque de concertation avec la direction nationale et regrette que les pratiques de communication soient directives. Il y a un fort cloisonnement entre les services de la Direction

des services fiscaux et plus particulièrement entre le service des entreprises et le service des particuliers. Les réunions sont jugées insuffisantes par l'ensemble du personnel, et quand elles existent, elles sont considérées par le personnel comme inefficaces et peu propices à produire du dialogue professionnel de qualité.

« Il y a un manque de concertation entre les divisions de la DGI sur les calendriers des travaux, tout le monde demande les mêmes échéances » (D/E).

« Entre le discours national et les territoires, il y a une déperdition des informations, notre problème est l'organisation des relais et du rôle des chefs de service dans ce nouveau contexte » (D/E).

« Les chefs de services ont du mal à décliner les messages, ils ont du mal à communiquer sur les objectifs du PVFI. C'est un problème de dialogue professionnel » (D/E).

Un troisième obstacle porte sur les retards dans la diffusion des informations législatives de l'administration centrale vers les territoires. En effet, le personnel n'a pas toujours les textes et les notes d'information pour pouvoir répondre au public.

Par ailleurs, la dématérialisation de l'information entraîne une diffusion massive des informations par l'intranet, que les agents ont du mal à intégrer et à traiter.

De plus, le personnel souffre d'une absence de synthèses explicatives de la part de l'encadrement, sur des données parfois très complexes.

« Nous sommes souvent informés par les contribuables : ils nous disent "le Particulier a dit ça" alors que nous n'avons pas encore reçu la documentation » (P).

« Les médias annoncent les nouvelles mesures avant que l'information ne soit diffusée en interne. Nous ne sommes plus crédibles auprès des usagers car nous sommes moins informés qu'eux » (P).

« On aimerais que les Chefs de service fassent de la veille juridique et animent des petites réunions d'informations techniques » (P).



Les défauts de gestion des ressources humaines

Les sites situés en zone rurale souffrent d'une forte rotation de personnel ce qui nécessite de nombreux investissements en formation. Par ailleurs, il y a un fort taux d'absentéisme d'environ 30% lié essentiellement à une pyramide des âges vieillissante qui perturbe le fonctionnement des services. Ce problème est accentué par le manque de procédures et de dispositifs de régulation de l'absentéisme et par un manque d'adéquation formation-emploi, car les mutations internes ne tiennent pas compte des compétences de la personne et du profil de poste. D'importants besoins de formation notamment en fiscalité, en informatique et en technique d'accueil sont ressentis pour le personnel dans le but de mieux réaliser le travail confié. De plus, l'organisation des formations et les dispositifs de formation ne tiennent pas toujours compte du calendrier des travaux. Enfin, un manque de formation est souligné par les membres de l'encadrement sur le management des hommes.

La politique de rémunération et de gestion des carrières peu performante et le défaut du système de sanction positive et négative engendrent également une démotivation du personnel et un frein important à son implication.

« A BED., nous avons une grande rotation de personnel. Sur six agents, quatre sont seulement titulaires du poste et les postes malades ne sont pas remplacés. Les plus anciens sont là depuis 2000 » (D/E).

« La prise en charge du téléphone est très difficile avec un effectif de 50% des personnes à temps partiel. Le mercredi, quand il y a une seule personne dans le service, il est impossible de décrocher à tous les appels » (D/E).

« Le management est un aspect nouveau dans la profession, on a commencé par l'état major, qui est convaincu. Pour les chefs de service, il y a très peu de réunions, quand elles existent, elles ne sont pas préparées et elles ne sont pas structurées pour la circulation de l'information » (D/E).

« On a un système de notation qui ne nous permet pas de faire passer un agent d'un échelon à un autre. Si vous êtes face à un agent de 40 ans, qu'il ait bien travaillé ou pas, il est arrivé au sommet de l'échelon de son grade et on ne peut plus rien pour lui » (D/E).

Les faiblesses de formation aux nouvelles procédures qualité

Le diagnostic montre qu'il y a un manque de connaissance par le personnel du programme qualité de service « PVFI » et une faible sensibilisation des agents aux engagements qualité, 36% des agents C estiment ne pas avoir connaissance du programme. Pour la direction et l'encadrement (59%), la qualité de service est vécue par les agents comme une contrainte et une surcharge de travail. Le programme PVFI a suscité de nombreuses inquiétudes, notamment la crainte de perdre leurs missions de contrôle et d'expertise fiscale. Ce qui a généré un manque d'adhésion à la stratégie du PVFI.

Pour la direction, certains chefs de service ne priorisent pas encore la qualité de service. Pour le personnel, l'encadrement manque d'implication dans l'animation des équipes. Très souvent, la mesure de la qualité est source de tensions pour le personnel. Les indicateurs du système de suivi de la qualité sont jugés exclusivement quantitatifs et peu objectifs, ce qui ne permet pas d'obtenir un système de mesure fiable. Enfin, pour le personnel, les moyens humains, techniques et financiers sont insuffisants pour respecter les engagements qualité, qui souffrent d'un manque de négociation pour les définir.

« Les agents sont exaspérés par les objectifs qualité. Ils ont l'impression que la direction se focalise sur ce qu'ils estiment être secondaire » (D/E).

« La qualité se retourne contre nous car on devient des assistantes sociales, on ne fait plus de fiscalité » (P).

« Qu'est-ce que le PVFI ? Je croyais que c'était Plus Value de Fiscalité Immobilière ! » (P).

« Le niveau de qualité de service dépend du niveau d'implication du responsable » (P).

« Nous avons une démission de notre hiérarchie immédiate. Nos Chefs de service

sont pris entre le marteau et l'enclume. Ils changent tous les deux ans et ne sont plus spécialisés. On va les voir quand on n'a vraiment plus de solutions » (P).

DISCUSSION

Les résultats de recherche mettent indubitablement l'accent sur la nécessité, pour une organisation publique, de construire un système de GRH producteur de négociation et de concertation notamment sur l'organisation du travail, les conditions de travail et les nouveaux objectifs à atteindre. Ces résultats contribuent à éclairer la problématique de la modernisation de l'administration fiscale française qui, pour nombre de chercheurs, renvoie à un processus de changement bureaucratique assez opaque par la variabilité des contextes et par la pluralité des niveaux explicatifs (Leroy, 2008). Les résultats de la recherche-intervention montrent que si des processus et des outils normatifs occupent une place importante dans des démarches de modernisation, la capacité de la GRH à susciter des négociations et des concertations périodiques entre les agents et leur hiérarchie est un élément clé pour stimuler l'implication organisationnelle et finalement améliorer la qualité de service aux usagers. Il apparaît ainsi qu'un levier essentiel de la qualité de services aux usagers des administrations, soit celui de la qualité de gestion de leurs ressources humaines et de l'implication de celles-ci, comme Thevenet et Neveu (2002) l'ont montré d'ailleurs pour tout type d'organisations.

Sur la base du diagnostic réalisé, et dans le cadre de la recherche-intervention, un avis d'expert d'intervention a été réalisé et présenté à la direction de l'administration fiscale, encore à l'étude aujourd'hui. Cet avis d'expert explicite trois axes possibles d'amélioration pour mettre en œuvre, au sein de l'administration fiscal, une GRH productrice de négociations sur les conditions de travail, l'organisation du travail et les objectifs qualité, et susceptible de stimuler l'implication des agents.

Passer d'une GRH standardisée à une GRH plus individualisée

L'analyse des résultats de recherche fait apparaître que la mise en place du programme « PVFI » a suscité de multiples résistances individuelles ou collectives, et non une implication spontanée des agents, par manque d'une GRH plus individualisée, source de proximité. Tout d'abord, les agents ont eu des difficultés à intégrer les engagements qualité relatifs à l'amélioration de la gestion de l'accueil physique et téléphonique et au traitement plus efficace et plus personnalisé des demandes, car ces nouvelles pratiques vis-à-vis des usagers changent profondément le contenu de leur travail (compétences, qualifications, savoir-faire...).

En second lieu, ce changement dans la gestion de la relation avec les usagers introduit une nouvelle organisation du travail qui permet à chaque personne de répondre aux clients et de mettre en œuvre des solutions immédiates avec notamment la mise en place d'un accueil primaire et un accueil secondaire. Sur ce point, les agents rencontrés lors des entretiens soulignent le morcellement et la perte de sens de leur travail. Ce sentiment entraîne démotivation et déresponsabilisation. Enfin, la forte rotation du personnel et le taux d'absentéisme élevé, le non respect des engagements qualité par les agents, le manque d'implication de l'encadrement dans la gestion des équipes et des indicateurs qualité témoignent d'une faible implication des agents dans ce nouveau programme. Néanmoins, les résultats de recherche soulignent aussi qu'une minorité d'agents adhèrent spontanément à un projet de changement confirmant l'existence d'une motivation spécifique des agents à l'égard du service public (Perry et Wise, 1990 ; Perry 1996 ; Roussel et al., 2006 ; Pave, 2006).

Une GRH plus individualisée, c'est-à-dire fondée sur des rendez-vous périodiques entre la hiérarchie et les agents pour expliquer les objectifs qualité et négocier l'organisation et les conditions de travail nécessaires à leur atteinte, pourrait réduire le manque d'implication. C'est ce que suggère par exemple Péretti (2008) lorsqu'il propose de

décentraliser les dispositifs de GRH dans l'organisation pour stimuler l'implication organisationnelle. En effet, comme l'explique Thévenet (2000), trois grandes conditions doivent être mobilisées pour favoriser l'implication, qui sont facilitées par une GRH plus individualisée au travers un management de proximité. En premier lieu, la cohérence de la politique générale de l'organisation et de son projet avec les actions stratégiques et opérationnelles mises en œuvre. En deuxième lieu, la réciprocité, c'est-à-dire l'échange social qui s'opère entre l'organisation et les agents. Enfin, la troisième condition, est constituée par l'appropriation qui désigne le niveau de reconnaissance de soi des agents dans les valeurs et les objectifs de leur organisation. L'enjeu est de passer d'une GRH standardisée, fondée sur des procédures non discutées, à une GRH qui place au centre de ses préoccupations les attentes et les aspirations des agents pour les identifier et les négocier via l'encadrement : formation, rémunération au mérite, parcours professionnel, gestion des compétences...

Identifier et gérer les tensions de l'administration, sources de conflits

Les résultats de la recherche-intervention ont mis en lumière des tensions spécifiques aux organisations publiques soumises à des contraintes de modernisation, dont la maîtrise par la direction et la hiérarchie semble inévitable pour favoriser l'implication des agents. La modernisation de l'administration fiscale demande un traitement de ces tensions qui engendrent des conflits plus ou moins larvés, sources de résistances aux changements. Ces tensions identifiées dans la recherche-intervention ont principalement concerné :

- la nécessité d'être une entité souple et réactive avec une structuration hiérarchique et verticale ;
- la réponse au plus près des exigences de chacun en préservant l'intérêt général ;
- l'amélioration de l'« accessibilité » de service en garantissant une cohésion de l'action publique.

Selon le NPM, les moyens pour répondre aux tensions entre les exigences de qualité et l'ouverture sur le public, passent par le développement de la flexibilité en assouplissant les frontières entre *front office* et *back office*, en réduisant les lignes hiérarchiques, en responsabilisant de façon accrue les personnels qui sont en contact direct avec les clients-contribuables-usagers. Pour être réceptive aux besoins et aux attentes des usagers, une attention doit être portée aux agents au contact et à l'écoute des usagers. Le développement de la polyvalence des agents et de leurs compétences relationnelles est, du point de vue du management, une bonne combinaison pour promouvoir la logique client et répondre efficacement à une grande variété de demandes (Beauquier, 2005). Cependant, cette polyvalence peut se révéler problématique à l'épreuve du client. En effet, devoir assumer dans la même journée des tâches différentes (contrôleurs, agents d'accueil, ...) finit par être source de confusion pour un agent. La recherche-intervention réalisée montre qu'à force d'endosser de multiples rôles, les agents finissent par n'en endosser aucun et ne plus savoir ce qui est attendu d'eux, surtout lorsque ces rôles sont porteurs de contradictions (conseil/contrôle).

Pour gérer ces tensions spécifiques aux organisations publiques, la nouvelle gestion publique suppose une reconstruction du rôle de l'encadrement. En effet, ces transformations dans le contenu du travail des agents posent avec acuité la question du pilotage des équipes et entraîne un renforcement et une recomposition du rôle managérial de l'encadrement. Réduits au rôle de courroie de transmission au sein des organisations bureaucratiques, les encadrants apparaissent aujourd'hui, au contraire, au cœur de la modernisation administrative. Les résultats de la recherche-intervention indiquent qu'une des difficultés fondamentales rencontrées par les agents est celle des défauts de l'encadrement dans l'animation des services et dans la communication et la concertation avec le personnel. Or, les résultats montrent que dans l'administration fiscale française, et plus généralement les organisations publiques, l'accent est mis, concernant la hiérarchie, sur son expertise technique au détriment de son

expertise en management, gestion et pilotage des équipes. Ainsi, le recrutement se fait sur la base d'un concours, qui certifie des compétences techniques et fiscales en même temps qu'il légitime l'exercice de l'autorité, et renforce la prédominance de l'expertise dans la fonction d'encadrement.

Les objectifs, ici les engagements qualité dans le cadre du « PVFI », sont imposés à l'encadrement qui est là pour les faire mettre en œuvre par les agents sans concertation. Les résultats révèlent à cet effet, une insuffisance des réunions animées par l'encadrement. Ainsi, les informations sur les nouveautés fiscales sont le plus souvent envoyées par l'encadrement aux collaborateurs par l'intranet.

« On n'a pas le temps de lire toutes les informations. Notre Chef de service nous inonde de notes en deux secondes et pense que c'est acquis » (P).

Les responsables hiérarchiques animent donc peu l'action de leurs collaborateurs, leur rôle consiste le plus souvent à contrôler et valider un certain nombre d'actes, d'écrits, de décisions ayant un impact budgétaire. Cela les empêche d'une part d'identifier et de traiter les tensions spécifiques qui touchent l'organisation, c'est-à-dire de gérer les conflits au plus près. D'autre part, ils subissent de nombreuses contraintes sans disposer de marge de manœuvres, dépendant très fortement des autorités publiques. On est donc loin d'un management de proximité source de concertation et de négociation.

Métamorphoser la fonction d'encadrement

Finalement, les résultats de la recherche sur les causes racines du manque d'implication soulignent le besoin pour l'administration fiscale de « métamorphoser » en quelque sorte ses fonctions d'encadrement (Pollitt, 2003 ; Bournois et Poirson (1989 et 1991). C'est pourquoi, le troisième axe de développement proposé dans l'étude, pour mettre en œuvre une GRH productrice de négociations et d'implications, porte sur la métamorphose de la fonction d'encadrement, en sorte d'assumer de nouvelles exigences telles que la préparation

des actions de formations, des recrutements, des promotions, des relais d'interface lors de repos des personnels (Chanut, 2004). Les résultats de la recherche appellent à un déplacement de la fonction d'encadrement de « chef de service » vers celle de « pilote d'acteurs » capable de rassembler des informations sur son personnel et sur l'organisation du travail pour piloter son service et pour prendre des décisions sur la gestion du personnel et la gestion des activités.

L'étude confirme sur ce point que dans les organisations publiques, comme dans les entreprises, les démarches de modernisation placent la fonction d'encadrement en première ligne (Trouvé, 1998 ; Letondal, 1997). Les cadres intermédiaires sont au cœur de cette rupture d'équilibre, pris entre les exigences de leur propre hiérarchie et les attentes de leurs agents. L'encadrement dans les organisations publiques doit être capable de gérer la mise en place de programmes tels que le « PVFI » (gestion du changement), d'articuler l'impulsion politique et la mise en œuvre pratique des politiques, d'accroître la motivation des collaborateurs, organiser la décentralisation et la délégation de certaines activités par exemple, délégation de la catégorie B à la catégorie C de l'activité conseil aux usagers et de maîtriser des coûts cachés engendrés par les règles et procédures et les problèmes afférents (intérêt du travail, défaut d'initiative et de créativité...).

D'après les observations réalisées, la métamorphose de la fonction d'encadrement pourrait passer par de nouveaux modes de contrôle et de coordination du management et une nouvelle définition de ses rôles.

Des nouveaux modes de contrôle et de coordination du management

Les résultats de la recherche montrent que la formalisation de nouveaux modes de contrôle et de coordination du management pourrait répondre à la problématique du manque de communication et de concertation entre les divisions de la Direction Générale des impôts. En effet, l'encadrement devient le vecteur de nouvelles formes de coordination entre les services, garantissant les conditions de

l'autonomie des salariés, en termes de choix temporels et d'adaptabilité aux situations de travail. Cet ajustement passe avant tout par la négociation avec les agents, l'identification de leurs compétences et leurs contributions qui incitent à de nouvelles formes de coopération. Ce contrôle vise à renforcer l'apprentissage et l'autonomie des salariés. Pour Thévenet (1999) « Les évolutions actuelles des organisations ont en commun de montrer que celles-ci ne peuvent fonctionner efficacement que si les personnes prennent sur elles-mêmes pour que cela marche ». On retrouve l'importance accordée à l'autonomie au travail et la mobilisation de la personne qui lui est associée. Cette autonomie des salariés, donnée comme essentielle à la gestion du changement rétroagit à son tour sur le fonctionnement de l'organisation. Ces rétroactions successives « répétition d'actions » (Kolb, 1984) favorisent un apprentissage organisationnel qui conditionne l'acceptabilité des changements par les agents.

Aussi, la « nouvelle gestion publique » pourrait être orientée vers le paradigme des organisations qui promeut la valorisation des ressources humaines, le développement de l'autonomie et de la responsabilisation, le partage de l'information, des connaissances et des récompenses (Morin et Cherré, 1999). Pour ce faire, l'encadrement doit jouer un rôle important dans la mise en œuvre de ces différentes réformes.

Vers un nouveau rôle du cadre dans la fonction publique

Les résultats de la recherche confirment que, pour assurer la performance, l'efficacité et l'efficience des organisations publiques, l'encadrement a un rôle :

- de « **facilitateur** » dans la mise en place des formes d'organisation du travail qui misent sur l'intelligence et l'autonomie des ressources humaines. Par exemple, l'étude a montré qu'une majorité d'agents avaient trouvé les nouvelles procédures relatives au système d'information contraignantes et parfois inadaptées (voir annexe 2). Or, il s'agissait d'une opinion bien plus liée à une absence de pédagogie et d'explication de ces nouvelles procédures de la part des

cadres, qu'à un défaut de conception des procédures elles-mêmes.

- **d'animateur** de son équipe, par la mise en place et le maintien de formes d'organisation du travail qui concourent à donner du sens au travail et à améliorer la performance individuelle et collective.
- **de relationnel** : mettre en œuvre une transversalité qui n'est normalement pas inscrite dans les circuits d'information et de décision (Crozet et Desmarais, 2005).
- de **conseiller** auprès des agents, en les aidant à clarifier leurs valeurs et leurs intérêts au travail, à développer leurs compétences pour favoriser leur employabilité et leur performance au travail, et à prendre en main leur projet de carrière.
- de pilotage **des externalités** qui consiste en la surveillance par l'encadrant des effets de l'action de son service sur l'extérieur (Desmarais, 2003) et la satisfaction ou insatisfaction des usagers.

Ces propositions, formalisées dans un avis d'expert à l'étude, et qui restent à expérimenter, rejoignent des perspectives tracées par des spécialistes de la gestion publique des ressources humaines comme celles de Chanut (2008). Ces propositions s'inscrivent dans un cadre qui révèle encore aujourd'hui des injonctions paradoxales. En effet, malgré des appels à la responsabilisation de l'encadrement, celui-ci a encore peu d'autonomie dans la gestion des ressources humaines et des finances de son service. La raison en est d'une part, liée aux contraintes induites par le statut de la fonction publique qui ne permet pas toujours de rendre efficaces les modes opératoires et les pratiques de GRH (recrutement sur diplôme, absence de marges de manœuvre en matière de rémunération, limites des outils d'évaluation du personnel, promotion en fonction des points cumulés et ne tient pas forcément compte de l'adéquation entre la formation et l'emploi...). La raison en est imputable, d'autre part, à des circuits et des principes qui restent encore centralisés.

Le développement d'une GRH plus individualisée, productrice de négociations et d'implications au travers de la métamorphose

de l'encadrement dans l'administration fiscale reste donc à construire. Il reste que dans un système de gestion qui deviendrait plus individualisé et décentralisé, il deviendra primordial que le contrat passé entre le fonctionnaire et l'administration fasse apparaître le lien entre l'exercice du métier et des compétences et la mission publique à laquelle il se rattache.

BIBLIOGRAPHIE

ALLEN N.J. & MEYER J.P. (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation, *Journal of Occupational Psychology*, 63, p 1-18

ALLEN N.J. & MEYER J.P. (1997), Commitment in the workplace: Theory, research, and application, Sage

ALONSO, P. & G. B. LEWIS (2001). « Public service motivation and job performance : Evidence from the federal sector The American Review of Public Administration », vol. 31: 363-380.

AMAR A. et BERTHIER L. (2007), « Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites », Recemap. Anact, collection "outils et méthodes", 215 p.

ARGYRIS C. et SCHÖN D. (1978), « Organizational Learning : a theory of Action Perspective », Addison-Wesley, 450 p.

ARGYRIS, C. & D. SCHÖN (1996), Organizational Learning II: Theory, method and practice. Menlo Park California, Addison-Wesley.

ARGYRIS, C. (1990), Overcoming organizational defenses: facilitating organizational learning. Boston, Allyn and Bacon.

ARGYRIS, C. (1995), *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Paris, InterEditions.

ARGYRIS, C. (1999), *Les individus sont guidés par leur désir d'apprendre*. P. Cabin, Ed. Les

organisations: Etat des savoirs. Auxerre, Editions Sciences Humaines: 193-199.

AUCOIN, P. (1990), « Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums » *Governance: An International Journal of Policy and Administration*, 3(2): 115-137, April.

NOGUERA (2007), *Action de communication interne sur la Qualité de Services et PVFI – Pour vous Faciliter l'Impôt*, Rapport pour le Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie - Direction Générale des Impôts.

BEAUQUIER S. (2005), « Les stratégies d'orientation client et le travail des « agents en contact » », *Travail et Emploi*, n°103, pp. 21-28.

BOURNOIS F. et HERVOUËT D. (1999), Comprendre la Défense, Paris, Economica.

BOURNOIS F. et POIRSON P. (1989 et 1991), Gérer et dynamiser ses collaborateurs, Eyrolles, 1^{re} édition, 1989; 2^{me} édition 1991 ; préface de Xavier de Bernardi

BREWER, G. A., S. C. SELDEN, et al. (2000), « Individual Conceptions of Public Service Motivation », *Public Administration Review*, vol. 60, no. 3: 254-264.

BRIGHT, L. (2005). « Public Employees With High Levels of Public Service Motivation. Who are they, Where Are They, and What do They Want? », *Review of Public Personnel Administration*, vol. 25, no. 2: 138-154.

BRUNHES B. (2005), préface de « Les impacts de la LOLF sur la Gestion des Ressources Humaines – la loi organique relative aux lois de finances, les enseignements à tirer d'expérimentations menées dans trois sites pilotes », in Georgeault V., Monnin P., Niget G, Les Cahiers de Bernard Brunhes, n°14.

BURELL, G., MORGAN, G. (1985), *Sociological Paradigms and Organizational Analyses*. Aldershot, UK: Gower.

CAPPELETTI L. (2008), « Le contrôle de gestion comme outil de la GRH », in B. Pigé (ed.) Management et Contrôle de Gestion – DSCG 3, Nathan-Revue Fiduciaire.

- CASTAING S. et ROUSSEL P. (2006), « L'effet de l'évaluation du contrat psychologique sur l'implication affective dans la fonction publique : le rôle modérateur de la motivation à l'égard du service public », *Congrès de l'AGRH*.
- CERASE, F. P. & D. FARINELLA (2006), Explorations in Public Service Motivation. The Case of the Italian Revenue Agency. EGPA conference, Milan.
- CHANUT V. (2004), L'Etat didactique – Eduquer au management public les cadres du Ministère de l'Équipement, L'Harmattan.
- CHANUT V. (2008), Coord., La gestion publique des ressources humaines, Numéro spécial de la Revue PMP, vol. 26 n°2.
- CHEVALLIER J. (1997), Le Service Public, Presses Universitaires de France.
- CRISTALLINI V. (1999), « *Le rôle des cadres dans le contrôle et l'autonomie - Du contrôleur gardien d'une exécution minimale au pilote d'énergie de transformation* », congrès de l'AGRH, pp. 361-374.
- CROZIER M. (1971), La société bloquée, Le Seuil.
- CROZET P. et DESMARAIS C. (2005), « L'encadrement des organisations publiques face à la modernisation managériale : concilier l'inconciliable ? », congrès de l'AGRH.
- DAVID, A., HATCHUEL, A., LAUFER, R. (2000). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Vuibert.
- DESMARAIS C. (2003), *Pour une nouvelle gestion de l'encadrement territorial*, Editions de la lettre du cadre territorial, collection Essais, 194 p.
- EMERY, Y. & D. GIAUQUE (2001), « Nouvelle gestion publique, contrats de prestations et mécanismes d'incitations financières. Pratiques et problèmes rencontrés en Suisse » Revue Internationale des Sciences Administratives, vol. 67, no. 1: 171-194.
- EMERY, Y. & D. GIAUQUE, Eds. (2003), « Sens et paradoxes de l'emploi public aux XXIème siècle ». Lausanne, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes (PPUR).
- GIAUQUE D., BARBEY V. et GAILLARD T. (2007), « Moteurs de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques en transformation », 16ème Colloque International de la Revue Politiques et management public.
- GIAUQUE, D. (2003), La bureaucratie libérale. Paris, L'Harmattan.
- GRUENING, G. (2001), « Origin and theoretical basis of new public management ». *International Public Management Journal*, vol. 4, no. 1, 2001/0: 1-25.
- GUERET-TALON L. (2004), « Management par la Qualité : et si le service public devenait une référence sur le marché » revue *Politiques et Management Public* vol. N°2.
- HODGE, G. A. (1999), « Competitive tendering and contracting out, *Public Productivity and Management Review*, 22(4): 455-69.
- HOLMES, M.; SHAND, D. (1995), « Management Reform : Some Practitioner Perspectives on the Past Ten Years » *Governance: An International Journal of Policy and Administration*, 8(4): 551-578.
- HOOD, C. (1991), « A Public Management for All Seasons (in the UK)? » *Public Administration*, vol. 69, no. 1: 3-19.
- HOOD, C. (2000), « Paradoxes of Public-sector Managerialism, Old Public Management and Public Service Bargains. » *International Public Management Journal*, 3.
- JOHANSSON, A.D., & LINDHULT, E. (2008), « Emancipation or workability? Critical versus pragmatic scientific orientation in action research. *Action Research*, 6(1): 95-115.
- KOLB D.A. (1984), *Experiential Learning. Experience as the source of learning and development*, Prentice Hall.
- LAMBERT T. (2003), « Les pouvoirs de l'administration et les garanties du contribuable dans le contrôle fiscal français », in Leroy M.,

Fiscalité et évitements de l'impôt, Coll. Finances Publiques, Paris, L'Harmattan, p. 111-122.

LEROY M. (2008), « La « Modernisation » de la bureaucratie fiscale », Recemap.

LETONDAL A. M. (1997), *L'encadrement de proximité, quel rôle dans les changements d'organisation ?*, Paris.

LOUART P. (1995), *Succès de l'intervention en ressources humaines*, Paris, Editions Liaisons.

LYNN, L.E. (1998) « A Critical Analysis of the New Public Management » *International Public Management Journal*, 1(1): 107-123.

LEWIN K. (1951) « *Field theory in social sciences* », Harper, New York.

MATHIASSEN, D.G. (1999) « The New Public Management and its Critics », *International Public Management Journal*, 2(1): 90-111.

MCKELVEY, B. (2006) Van de Ven and Johnson's engaged scholarship: Nice try, but... *The Academy of Management Review* 31(4): 822-829.

MEYER J. et ALLEN N. (1991), « A three-component conceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, vol. 1, n° 1, p. 61-89.

MEYER J. et HERSCOVITCH L. (2001), « Commitment in the workplace – Toward a generale model », *Human Resource Management Review*, vol.11, p. 299-326.

MORIN E. et CHERRÉ B. (1999), « Les cadres face au sens du travail », *Revue Française de Gestion*, n°126. 83-93.

NAFF, K. C. & J. CRUM (1998), « Working for America: Does public service motivation make a difference? », *Review of Public Personnel Administration*, vol. 19, no. 4: 5-16. OCDE (2005). Moderniser l'Etat. La route à suivre. Paris, OCDE.

NONAKA I. et TAKEUCHI H. (1997), « *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante* », Paris, De Boek Université, Coll. Management, 303 p.

O'REILLY C. et CHATMAN J. (1986), « Organizational commitment and psychological attachment : The effects of compliance, identification, and internalisation on prosocial behaviour », *Journal Of Applied Psychology*, vol. 73, n° 3, pp. 492-499.

PALLEZ F. (1998), *L'Administration en Mouvements ?* Synthèse des travaux du séminaire Fonctionnaires, soutenu par la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique, par Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des mines de Paris.

PAVE F. (2006), La modernisation silencieuse de services publics, L'Harmattan.

PERRY J. (1996), « Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 6, n° 1, p. 5-

PERRY J. and WISE L. (1990), « The motivational bases of public service », *Public Administration Review*, vol. 50, n° 3, p. 367-373.

PERRY, J. L. (1997), « Antecedents of public service motivation », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 2: 181-197.

PETERS & D. J. SAVOIE, Eds (2001), *Governance in a Changing Environment*. Montreal, McGill-Queen's University Press.

PLANE J.-M. (2000), *Méthodes de recherches-interventions en management*, L'Harmattan.

POLLITT, C. & G. BOUCKAERT (2004), « Public Management Reform », Oxford University Press.

POLLITT, C. (1993)a, *Managerialism and the Public Services: Cuts or Cultural Change in the 1990s?* Oxford, OX, UK; Cambridge, Mass., USA: Blackwell Business.

POLLITT, C. (1993)b, *Management Techniques for the Public Sector: Pulpit and Practice*. G. P.

POLLITT, C. (2003), *The Essential Public Manager*. Maidenhead/Philadelphia, Open

University Press. Public Management Journal, 2(1): 90-111.

PERETTI J.-M. (2008), « *Ressources Humaines* », Vuibert, nouvelle édition, 586 p.

ROJOT J., ROUSSEL P. et VANDENBERGHE C. (2009), Comportement organisationnel : Volume 3, Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel, Broché.

ROMZEK B. (1990), « Employee investment and commitment: The ties that bind », Public Administration Review, vol. 16, p. 288-302.

RONDEAUX G. (2008), « La modernisation de l'administration publique : gérer le changement par/avec/malgré les identités ? » Congrès de l'AGRH.

ROUSSEL P. (1996), *Rémunération, motivations et satisfaction au travail*, Paris, Economica.

SAVALL H. (1975), « *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique* », Editions Dunod, 1975, nouvelle édition augmentée, Economica, 1989, 269 p.

SAVALL H. et ZARDET V. (2004), Recherche en sciences de gestion, Approche qualimétrique, Economica.

SCOTT, P. G. & S. K. PANDEY (2005). "Red Tape and Public Service Motivation." Review of Public Personnel Administration, vol. 25, no. 2: 155-180.

STEIJN, B. (2006). Public Service Motivation in the Netherlands. EGPA conference, Milan.

SAVALL H. et ZARDET V. (2007), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica.

THÉVENET M. (2000), « Le plaisir de travailler, favoriser l'implication des personnes », Paris, Les Editions d'Organisation.

THÉVENET M. (1999), « *Le retour du travail et la fin de la gestion des ressources humaines* », Introduction de Revue Française de Gestion, « Le retour du travail », n°126, 210p. pp. 5-11.

THÉVENET M. et NEVEU J.-P. (2002), *L'implication au travail*, Paris Vuibert.

THEVENET M. (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Editions Liaisons, 205 p., p. 198.

TROUVE P. (1998), (sous la direction de), *Le devenir de l'encadrement intermédiaire*, La Documentation Française, Cahier Travail et Emploi, 241p.

URIO, P. (1998), « La gestion publique au service du marché », in M. Hufty (éds), *La pensée comptable : État, néolibéralisme, nouvelle gestion publique*, PUF et Les nouveaux Cahiers de l'IUED, Paris et Genève, 91-124.

VAN de VEN, A.H., JOHNSON, P.E. (2006), Knowledge for Theory and Practice. *The Academy of Management Review* 31(4): 802-821.

VANDENABEELE W., HONDEGHEM A., MAESSCHALK J., DEPRÉ R. (2004), Values and motivation in public administration: public service motivation in an international perspective. Communication présentée la Conférence annuelle de European Group of Public Administration, Ljubljana, Slovénie.

WACHEUX F. (1996) *Méthodes qualitatives et recherches en gestion*, Economica.

WEBER M. (1949), « *The methodology of the social Sciences* », Free Press.

Annexe 1 : Composition des sous-population

Composition de la sous-population Equipe de direction (3 entretiens, 3 personnes)

- 1 Directeur Départemental des Services Fiscaux
- 1 Directeur Divisionnaire – Organisation, études et prospectives
- 1 Inspecteur Principal de direction

Composition de la sous-population Encadrement (14 entretiens, 14 personnes)

- 3 Inspecteurs Divisionnaire – Centre des Impôts
- 3 Inspecteurs Divisionnaire - Centre des Impôts Fonciers
- 1 Inspecteur Principal - Centre des Impôts
- 3 Inspecteurs Divisionnaire – Service des Impôts des Entreprises
- 4 Inspecteurs Divisionnaire - Centre des Impôts et Service des Impôts des Entreprises
- **Composition de la sous-population Personnel de base (3 entretiens, 15 personnes) –**

• SITE C.

- Groupe 1
- 1 Contrôleur - Service des Impôts des Entreprises
 - 1 Standardiste
 - 2 Agents de Constatation et d'Assiette
 - 2 Agents de Constatation et d'Assiette Principal

- Groupe 2
- 1 Contrôleur principal
 - 1 Contrôleur Principal Secteur D'assiette d'Impôts Direct (SAID)
 - 1 Contrôleur accueil
 - 1 Contrôleur - Centre des Impôts
 - 1 Contrôleur - Centre des Impôts Fonciers

- Groupe 3
- 1 Contrôleur Principal 3^{ème} Division
 - 1 Contrôleur - Centre des Impôts
 - 1 Agent de Constatation et d'Assiette Principal
 - 1 Agent de Constatation et d'Assiette

• SITE LA P. (2 entretiens, 11 personnes)

- Groupe 4
- 1 Contrôleur Principal – Service commun
 - 1 Contrôleur Fiscalité Immobilière
 - 1 Contrôleur - Centre des Impôts
 - 1 Contrôleur - Service des Impôts des Entreprises
 - 1 Contrôleur - SAID
 - 1 Agent de Constatation et d'Assiette Principal

- Groupe 5
- 1 Inspecteur Inspection Contrôle Expertise
 - 1 Géomètre Cadastre
 - 1 Agent de Constatation et d'Assiette Principal
 - 2 Agents de Constatation et d'Assiette

• SITE M.E (1 entretien – 5 personnes)



-
- Groupe 6
- 1 Contrôleur - Service commun
 - 1 Contrôleur - Service des Impôts des Entreprises
 - 1 Contrôleur accueil
 - 1 Agent de Constatation et d'Assiette Principal
 - 1 Agent de Constatation et d'Assiette

• SITE BEZ (2 entretiens, 7 personnes)

- Groupe 7
- 1 Contrôleur - Centre des Impôts
 - 1 Contrôleur - Service des Impôts des Entreprises
 - 1 Contrôleur accueil
 - 1 Agent de Constatation et d'Assiette Principal

- Groupe 8
- 1 Contrôleur accueil
 - 1 Contrôleur – Centre des Impôts Fonciers
 - 1 Contrôleur – Service commun

• SITE BED. (1 entretien, 8 personnes)

- Groupe 9
- 1 Inspecteur
 - 1 Contrôleur principal
 - 2 Contrôleurs
 - 2 Agents de Constatation et d'Assiette Principal
 - 2 Agents de Constatation et d'Assiette SAID

• SITE LOD. (1 entretien – 5 personnes)

- Groupe 10
- 1 Inspecteur
 - 2 Contrôleurs - SAID
 - 1 Agent de Constatation et d'Assiette - SAID
 - 1 Agent de Constatation et d'Assiette

• SITE PEZ. (1 entretien – 5 personnes)

- Groupe 11
- 1 Inspecteur
 - 2 Contrôleurs - SAID
 - 1 Contrôleur – Service commun
 - 1 Agent de Constatation et d'Assiette SAID

• SITE S. P (1 entretien – 6 personnes)

- Groupe 12
- 1 Contrôleur Particuliers - Service des Impôts des Entreprises
 - 1 Contrôleur - SAID
 - 1 Agent de Constatation et d'Assiette
 - 1 Agent de Constatation et d'Assiette - SAID
 - 1 Agent de Constatation et d'Assiette
 - Service des Impôts des Entreprises



- 1 Agent de Constatation et d'Assiette Principal - SAID

• SITE L. (1 entretien – 6 personnes)

- | | |
|-----------|---|
| Groupe 13 | <ul style="list-style-type: none"> - 1 Contrôleur – Service commun - 1 Contrôleur – SAID - 1 Contrôleur - Service des Impôts des Entreprises - 2 Agents de Constatation et d'Assiette - SAID - 1 Agent de Constatation et d'Assiette |
|-----------|---|

SITE S. (1 entretien – 6 personnes)

- | | |
|-----------|---|
| Groupe 14 | <ul style="list-style-type: none"> - 1 Contrôleur accueil - 1 Contrôleur Particuliers - Service des Impôts des Entreprises - 1 Contrôleur - SAID - 2 Agents de Constatation et d'Assiette - 1 Agent de Constatation et d'Assiette - SAID |
|-----------|---|

• Composition de la sous-population Représentants syndicaux (1entretien – 6 personnes)

- | | |
|-----------|--|
| Groupe 15 | <ul style="list-style-type: none"> - 2 Représentants SNUI - 2 Représentants SNADGI - 1 Représentant FO - 1 Représentant CFDT |
|-----------|--|

Annexe 2

Fréquences des thèmes et sous-thèmes		Fréquence des idées-clés quantitatives en pourcentage		
Thèmes	Fréq.	Direction Encadrement	Personnel	Toutes populations
RELATIONS AVEC LES USAGERS	29%			
1. La gestion de l'accueil téléphonique	62%			
1.1 Matériel et fournitures	18%			
Matériel téléphonique inadapté		30%	93%	58%
Matériel téléphonique sous-utilisé		6%	22%	13%
1.2 Gestion des appels téléphoniques	22%			
Non prise en charge des appels téléphoniques		30%	50%	39%
Temps d'attente téléphonique trop long		12%	0	7%
Gestion des appels téléphoniques défaillante		42%	22%	32%
Défaut d'enregistrement des appels non aboutis		6%	7%	6%
1.3 Facteurs perturbateurs de la gestion du temps	6%			
Le téléphone est un facteur perturbateur		12%	36%	23%
1.4 Standard téléphonique	16%			
Saturation du standard		12%	7%	10%
Trop de renseignements donnés au standard		12%	14%	6%
Refus de décliner l'identité au téléphone		36%	43%	46%
2. La gestion du courrier	14%			
2.1 Gestion et traitement du courrier, des courriels et des télécopies	3%			
Paramétrage du courrier non respecté		18%	0%	10%
2.2 Délai de réponse aux courriers, courriels et télécopies (≤ 2 jours, ≤ 8 jours ou ≥ 10 jours.)	7%			
Non respect des délais		6%	22%	12%
Délais de traitement des déclarations trop courts		6%	22%	12%
2.3 Traitement des réclamations écrites des usagers (réponse écrite, délai de traitement (≤ 2 jours, ≤ 8 jours ou ≥ 10 jours))	4%			
Non traitement des réclamations dans les délais		6%	0	3%
Contraintes des procédures de traitement des courriels		0	15%	7%
L'envoi systématique de la lettre d'attente crée un dysfonctionnement		0	15%	7%
3. L'accueil physique	24%			
3.1 Aménagement et agencement de l'accueil et des locaux	10%			
Aménagement et agencement des locaux peu fonctionnels		30%	50%	39%
3.2 Horaires de l'accueil physique	5%			
Non respect des horaires d'accueil physique		6%	7%	6%
Manque de personnel pour l'accueil des usagers après 16h		18%	7%	13%
3.3 Information et suivi de l'usager	1%			
Information communiquée aux usagers non claire		6%	0	
3.4 Gestion de l'accueil physique	8%			
Accueil physique défaillant		24%	43%	32%
ORGANISATION ET RESSOURCES	36%			
4. Organisation du travail	47%			
4.1 Répartition des tâches, des missions et fonctions	16%			
Forte rotation du personnel		24%	0	13%
Manque de polyvalence		6%	22%	13%
Trop forte spécialisation du travail		6%	0	3%
Glissement de fonction		6%	0	3%
Manque de clarté dans la répartition des missions et des fonctions		36%	50%	42%
4.2 Intérêt du travail	4%			
Image du standard dévalorisante		6%	7%	6%
Perte d'intérêt du travail		12%	15%	15%
4.3 Répartition de la charge de travail	11%			
Mauvaise répartition de la charge de travail		12%	15%	13%
Forte saisonnalité des activités		18%	0	10%
Forte de charge de travail		18%	43%	29%

4.4 Autonomie dans le travail	2%			
Faible autonomie dans le travail		0	22%	10%
4.5 Absentéisme	14%			
Manque de dispositif de régulation de l'absentéisme		48%	42%	45
Fort taux d'absentéisme		24%	0	13%
Augmentation de la charge de travail liée à la télé transmission et internet		0	22%	10%
5. Organisation des locaux et des équipements			15%	
5.1 Configuration de l'accueil	2%			
Manque de confidentialité à l'accueil		12%	7%	10%
5.2 Sécurité des locaux signalétique	2%			
Défaut signalétique		18%	0	10%
5.3 Equipement informatique	11%			
Equipement informatique non adapté		18%	72%	42%
Equipement et matériel de bureautique peu performants		0	22%	10%
Equipement et matériel de bureautique insuffisants		0	7%	3%
6. Gestion du personnel	37%			
6.1 Adéquation formation – emploi	10%			
Inadéquation formation-emploi		12%	14%	13%
Décalage entre les formations suivies et les possibilités de mise en pratique		12%	22%	16%
Résistance aux évolutions technologiques		6%	0	3%
Réticence de certaines personnes à suivre des formations		24%	0	13%
6.2 Besoins de formation	6%			
Besoins de formation à l'accueil		12%	0	7%
Besoins de formation en management		6%	0	3%
Besoins de formation technique du métier		0	35%	17%
Défaut d'organisation des dispositifs de formation		0	14%	6%
6.3 Système de rémunération	13%			
Système de rémunération peu motivant		30%	36%	33%
Défaut du système de sanction positive et négative		30%	29%	30%
6.4 Gestion du personnel	8%			
Pyramide des âges vieillissante		18%	22%	20%
Manque de motivation du personnel		6%	0	3%
Manque de reconnaissance du personnel		6%	22%	13%
	35%			
COMMUNICATION ET STRATEGIE				
7. Communication-coordination-concertation	36%			
7.1 Vertical de l'équipe d'encadrement	6%			
Défaut de démultiplication des objectifs "qualité" par l'encadrement		18%	0	10%
Manque de concertation entre les divisions de la DGI		12%	0	6%
Manque de concertation entre la Direction Nationale et les territoires		12%	14%	13%
7.2 Horizontal	5%			
Fort cloisonnement entre les services de la DGI		6%	0	3%
Manque de communication-coordination-concertation entre la DGI et le Trésorerie		12%	22%	16%
Manque communication-coordination-concertation entre l'encadrement et le personnel		0	15%	6%
7.3 Dispositifs de communication	3%			
Réunions insuffisantes		6%	14%	10%
Inefficacité des réunions		6%	0	3%
7.4 Transmission des informations internes / externes	22%			
Retard dans la transmission d'information		6%	36%	20%
Trop d'informations législatives à intégrer en peu de temps		18%	29%	23%
Trop d'informations diffusées par internet		12%	36%	23%
La dématérialisation de l'information nuit à la communication interne		6%	43%	23%
Non transmission d'informations législatives		0	15%	10%
8. Règles et procédures liées au PVFI	18%			
8.1 Connaissance du programme PVFI (9 engagements)	3%			
Manque de connaissance du PVFI			36%	16%
8.2 Contraintes du programme PVFI	15%			



Les défis posés par la nouvelle gestion publique à la GRH : cas de la Direction Générale des impôts

La qualité est vécue par les agents comme une contrainte		59%	22%	42%
Faible sensibilisation des agents à la qualité de service		42%	14%	30%
9. Mise en œuvre de la stratégie	20%			
9.1 Les objectifs et orientations stratégiques du PVFI	8%			
Inquiétude concernant la stratégie		18%	14%	16%
Manque d'adhésion à la stratégie		18%	29%	23%
9.2 Les objectifs du PVFI	2%			
Objectifs et orientations stratégiques mal connus		18%	0	10%
9.3 Rôle de l'encadrement	10%			
Manque d'implication de l'encadrement dans la qualité		18%	22%	19%
Manque d'implication de l'encadrement dans l'animation des services		0	58%	26%
10. Gestion et suivi de la qualité (PVFI)	26%			
10.1 Système d'information	20%			
La mesure de la qualité est vécue comme une tension		12%	72%	38%
Indicateurs de pilotage exclusivement quantitatifs		18%	22%	19%
Système de mesure de la qualité non satisfaisant		30%	43%	36%
10.2 Moyens humains, techniques et financiers	6%			
Moyens humains, techniques, et financiers insuffisants pour tenir les engagements		6%	58%	29%



CONSTRUCTION DE L'ENGAGEMENT STRATEGIQUE DES MANAGERS INTERMEDIAIRES

Christian MAHIEU
LEM, IAE, Université de Lille.

L'engagement stratégique des managers intermédiaires est aujourd'hui une question majeure. En effet, une partie du management intermédiaire est sollicitée pour contribuer à la stratégie. Cette question de l'engagement est cruciale pour les dirigeants en charge d'une manœuvre stratégique dont l'efficacité dépend certes de la qualité de sa conception, mais surtout de son acceptation par les managers sollicités. Elle l'est pour les managers ; leur contribution stratégique suppose leur mobilisation intellectuelle et émotionnelle au travers d'un engagement personnel. L'engagement stratégique des managers intermédiaires correspond à un ensemble de pratiques et de rôles ainsi que de représentations et de jugements de ces managers vis-à-vis des orientations stratégiques de leur entreprise et de la façon dont leur entreprise construit ses orientations. Notre problématique s'enrichit de plusieurs dimensions : une dimension sociologique traitant du rapport des cadres à l'entreprise qui donne sens à la transformation des rôles ; une dimension psychosociologique approfondissant les micro processus de construction de l'engagement organisationnel et traitant de la question du sens que l'individu donne à ses rôles. Des études sociologiques récentes font état d'une évolution du rapport des cadres à

l'entreprise (Cousin, 2004 ; Dupuy, 2005). Elles actualisent des recherches qui, dès la fin des années 1970, montrent l'émergence d'un malaise chez les cadres (Crozier, 1978) dès lors qu'est remis en cause le modèle de leur appartenance au type d'organisation (la grande entreprise intégrée et intégratrice à laquelle le cadre « appartient ») qui a présidé à l'essor des entreprises après la deuxième guerre mondiale (Whyte, 1959). Dans le contexte actuel, les positions sont diverses et complexes à interpréter. Ainsi, les managers intermédiaires montrent une réelle satisfaction dans l'exercice d'activités correspondant à leur environnement immédiat (leur projet, leurs relations de proximité, etc.) (Cousin, 2004), mais ils présentent une diversité de positions vis-à-vis des systèmes de relations horizontales et verticales que suppose leur inclusion dans la manœuvre stratégique. Certains s'y engagent avec une forte motivation et sont sélectionnés comme tels, au titre de leur « haut potentiel » (Larsen *et al.*, 1998). D'autres préfèrent se mettre en retrait, se replier sur l'expertise ou même entrer en rébellion (Courpasson, Thoenig, 2008). Plus globalement les relations des cadres à l'entreprise, celles des jeunes en particulier, s'établissent souvent sur un mode plus contractuel et négocié; l'individualisme collaboratif semblant marquer la fin de la

citoyenneté d'entreprise (Limmerick, Cunningham, 1993). Les travaux récents sur les carrières nomades se sont fait l'écho de ces évolutions (Arthur, Rousseau, 1996 ; Cadin *et al.*, 2003). A ces évolutions correspondent celles des formes d'emploi et de la socialisation professionnelle que connaissent les jeunes cadres, notamment ceux détenteurs de ces diplômes universitaires, désormais en compétition avec les diplômés des grandes écoles. Les recherches sur les formes d'emploi et l'interprétation des trajectoires socioprofessionnelles révèlent des difficultés d'insertion pour les jeunes cadres. Ils révèlent aussi des phénomènes de déclassement pour certains d'entre eux issus des couches moyennes supérieures.

Ces questions sont peu envisagées par les recherches qui s'intéressent aux acteurs de la stratégie et à l'étude de leurs pratiques (Jarzabkowski *et al.*, 2007). Ainsi, deux problématiques pourtant indissociables sont peu souvent reliées. La première problématique concerne l'inclusion de nouveaux acteurs au sein du processus stratégique. La seconde concerne la forme de leur engagement personnel dans l'action stratégique et le sens qu'ils donnent à cet engagement. Relier ces deux questions suppose d'envisager, dans une même analyse, les processus d'inclusion de managers dans le processus stratégique, la coordination nécessaire et la dynamique de construction de leur engagement personnel ? Mais une autre condition, méthodologique celle-là, existe. Le chercheur doit porter son attention simultanément à deux niveaux : celui, global, de l'entreprise, pour comprendre la logique de déploiement du processus stratégique ; et celui des micro processus d'action et de jugement sur l'action, en proximité immédiate des acteurs. Pour aborder la dynamique de transformation de l'action stratégique et de l'engagement des managers impliqués, il faut analyser les processus de créativité stratégique mis en œuvre dans l'entreprise et en comprendre leurs moments clés. Selon nous, ces moments sont avant tout des moments de transformation des systèmes de rôles. Mais, comment les managers, en transformant les rôles, recomposent-ils leur propre identité et leur engagement personnel vis-à-vis de l'entreprise ? Pour cela, il faut aussi comprendre les micro

processus de construction d'engagement. Observer et analyser ces processus représente cependant une réelle difficulté. Ces processus peuvent en effet faire l'objet d'une politique plus ou moins formalisée et intégrée.

Notre analyse se base sur les initiatives prises en la matière par une grande entreprise française en proie à une profonde transformation de sa stratégie. Nous y avons mené une étude longitudinale au sein des dispositifs expérimentés dans différentes périodes de changement radical. Deux types de dispositifs se distinguent. Le premier type nous l'appelons « plateau ». C'est un dispositif à forte potentialité de créativité stratégique et de transformation de rôles, pour peu que des conditions de dialogue stratégique soient remplies. Le second type, nous l'appelons « plateforme ». C'est un dispositif à forte potentialité de transformation managériale, de recomposition identitaire et de construction d'engagement pour peu que d'autres conditions soient remplies. Nous y avons étudié comment les actions engagées au titre du changement stratégique associent ou non, et comment, ces dispositifs.

COMPRENDRE LA CONSTRUCTION DE L'ENGAGEMENT STRATÉGIQUE

Face aux enjeux de compétitivité, les entreprises transforment leur processus stratégique pour capter et interpréter les signaux faibles des marchés ainsi que pour accélérer prises de décisions et mises en œuvre (Szulanski *et al.*, 2005). Certains managers intermédiaires, précédemment exclus du processus stratégique, sont alors sollicités. Précédemment, la recherche a montré leur importance pour adapter et déployer la stratégie (Westley, 1990; Floyd, Wooldridge, 1992, 2000). Plus récemment, des pratiques stratégiques plus complexes à saisir ont été analysées (Golsorkhi *et al.*, 2006). Dans ce cadre, nous focalisons notre attention sur la transformation des rôles managériaux au sein du processus de fabrication de la stratégie et au cœur des débats qui animent ses dispositifs de fabrication. Comment une nouvelle stratégie

est-elle fabriquée par le changement du système de rôles pendant une période de temps et par l'adoption de nouvelles positions ? A cette première question s'en ajoute une autre qui concerne la façon dont les managers construisent leur engagement personnel vis-à-vis de ces positions. Comment font-ils de ces positions un choix de posture ?

Selon nous, si l'implication dans l'action stratégique va au delà de sa dimension organisationnelle et cognitive et suppose de nouveaux systèmes de rôles et d'identités, alors la créativité stratégique désormais requise présuppose la transformation du processus de fabrication de la stratégie lui-même. Si la stratégie ne vient pas en premier et la transformation de sa fabrique sociale en second, le processus de transformation des pratiques stratégiques (c'est-à-dire la façon dont des managers deviennent des stratégies) est le processus majeur de l'action stratégique en contexte de changement rapide. Aussi l'élargissement de la créativité stratégique ne se résume pas à l'inclusion au sein du processus stratégique de managers précédemment exclus. Cet élargissement est un enjeu d'une plus grande ampleur. Les entreprises y sont confrontées chaque fois qu'elles ont à réinventer leur stratégie. Même si le processus de sollicitation est aussi un processus de sélection des managers intermédiaires, cette question ne pourrait être réglée par les entreprises par la seule sélection de ses managers. Comment l'entreprise pourrait-elle sélectionner les managers en accord avec une intention stratégique qui n'est pas encore formulée, ni traduite dans une organisation alignée sur cette stratégie ? Les dirigeants d'entreprises sont prudents quant aux intentions de leurs managers intermédiaires. Ils en arrivent à prôner une nécessaire diversité des intentions. La justification théorique de cette conception se trouve dans les recherches montrant que la transformation de l'organisation ne coïncide pas forcément avec la construction d'un « sens collectif ». Pour certains chercheurs (Vidaillet, 2003) inspirés par les travaux de Weick (1995, 1999) un tel sens peut ne recouvrir que des points d'accord temporaires, négociés par les membres d'un collectif durant leurs interactions. Même s'ils se forment des représentations différentes de la situation, les

acteurs peuvent quant même parvenir à un consensus sur les actions à entreprendre. La question du sens collectif est reléguée au second plan, alors que celle de la construction collective du sens acquière un rôle central (Allard-Poesi, 2003, p. 99). Pour Weick, le maintien d'une ambiguïté quant aux missions et aux objectifs évite les conflits et encourage la créativité collective. Des interprétations divergentes peuvent exister tandis que les membres de l'organisation élaborent ensemble une perspective stratégique. Mais, pour cela, il faut des dispositifs spécifiques. C'est le dispositif physique (le lieu, l'agenda, les objets supports) qui forme le groupe, et pas leurs objectifs préalables et leurs supposées valeurs communes (Vidaillet, 2003). C'est pourquoi, le dispositif représente le point de départ et le point d'arrivée de l'analyse. Au sein de ces dispositifs, pour peu que des conditions de dialogue et d'interaction soient réunies, peuvent s'opérer des micro mécanismes d'attention et de jugement qui permettent une construction collective de sens. Cette construction collective ne peut intervenir que si elle s'appuie sur une transformation des routines organisationnelles et des systèmes de rôles qu'elles incorporent. Cependant, si les acteurs ne partagent pas les mêmes représentations et si le consensus construit collectivement peut n'être que partiel, il n'en demeure pas moins qu'ils ont, chacun, à se construire leur « zone de sens » (Vidaillet, 2003, p. 116). Ce seront alors les effets spécifiques de certains dispositifs et de certains micro processus que de baliser, pour chacun, cette zone de sens en la formalisant sous forme d'un type d'engagement et d'un choix de positionnement identitaire. Cet engagement et ce choix identitaire correspondront alors à ce que nous appelons une posture managériale.

Les recherches sur l'engagement organisationnel (Mowday *et al.*, 1982) différencient l'engagement comme attitude (une disposition d'esprit, une représentation mentale exprimée) et l'engagement comme comportement (une pratique). Meyer et Allen (1993) proposent une définition de l'engagement sur la base de trois composantes : le désir, avec l'engagement affectif ; le besoin, avec l'engagement continu -Lorsque les coûts de renonciation sont trop élevés- ; l'obligation,

avec l'engagement normatif. Pour certains, l'engagement résulte d'un processus de socialisation mis en œuvre par l'organisation concernée. Il serait alors surtout du ressort des politiques RH (Arthur, 1994 ; Fiorito *et al.*, 2007), par exemple les actions de recrutement ou celles destinées à faciliter l'accueil et l'établissement de relations internes pour les nouveaux entrants (Cadwell *et al.*, 1990). Mais, si l'engagement peut ainsi prendre des formes diverses, vis-à-vis de quoi prend-t-il effet : une entreprise, une stratégie, des principes, un projet ou une organisation porteuse de l'un ou l'autre ? Qu'en est-il lorsqu'il s'agit d'une entreprise en transformation et que plusieurs formes d'organisation coexistent ? L'engagement vis-à-vis d'une organisation peut aussi coïncider à un désengagement vis-à-vis de sa nouvelle stratégie et de ses nouvelles formes d'organisation.

Pour répondre à ces questions un double défi se présente au chercheur. C'est tout d'abord le défi d'une étude longitudinale de l'action stratégique (Van de Ven, Huber, 1990 ; Pettigrew, 1990). Loin d'être séquentielle, réservée aux dirigeants et aux experts en planification stratégique, cette action se révèle, multi périodes, multi acteurs et multi contextes (Pettigrew, 1992 ; Burgelman, 1994). Elle est multi périodes dans la mesure où, par delà les cycles annuels de pilotage, elle couvre des moments clés (Hendry, Seidl, 2003) d'évolution stratégique (Tucker, 2001). Elle est multi acteurs parce que les dirigeants sont rejoints par des managers intermédiaires dans l'exercice stratégique. Enfin, elle est multi contextes parce qu'aux contextes prévisibles de la planification stratégique ou aux phases convenues du processus stratégique, comme les séminaires stratégiques, s'en ajoutent de nouveaux, résultant d'une diversité d'initiatives non repérables exhaustivement à l'avance (Pina e Cunha *et al.*, 2006). Ce défi est ensuite celui d'une analyse en détail d'un ensemble complexe d'interactions entre des acteurs dialoguant sur la stratégie (Liedtka, Rosemblum, 1996 ; Van der Heyden, 1996) et qui, dans le même temps où ils fabriquent de la stratégie, transforment leurs rôles (Albert *et al.*, 2000) et s'auto construisent comme acteur stratégique. C'est pourquoi il convient de ne pas séparer « contenu », « contenant » et « processus », mais d'observer en détail de quoi ils discutent, comment ils

organisent leurs échanges ; sur quoi ils débattent et quels résultats tangibles ils visent. La démarche est alors proche de celle des chercheurs s'intéressant aux processus de *sensemaking* (Gioia, Chittipeddi, 1991 ; Weick, 1995). Ces dialogues font ressortir les micro processus par lesquels les managers changent leurs cadres interprétatifs (Maitlis, 2005 ; Lüsher, Lewis, 2008).

Ainsi, l'engagement des acteurs n'est pas le simple produit de leurs interactions, mais relève d'autres dispositifs : des mécanismes d'introspection et de construction de représentations subjectives individuelles. Ces mécanismes interviennent en relais d'une construction qui commence au cœur des dispositifs collectifs d'action stratégique et qui peut se conclure par des processus plus individuels et personnels. Mais comment analyser les interactions, les moments d'accélération et de cristallisation des représentations collectives, les bifurcations, les impasses et les crises ? S'impose ici un principe d'intimité avec les acteurs, au cœur de la recherche action que nous avons choisie comme méthode. Dans une telle intimité avec les acteurs, le chercheur fait coïncider sa propre démarche de recherche avec le processus de réflexion des acteurs en situation d'exploration stratégique permettant la coproduction de connaissances actionnables et d'actions concrètes associant chercheurs et praticiens (Reason, Bradbury, 2001). Le processus stratégique repose en effet sur un ensemble très complexe d'interactions collectives et individuelles. Les interactions en « collectifs » prennent la forme de séminaires ou de réunions. Elles interviennent également à l'occasion de fonctionnements réguliers d'instances de décision (un comité de direction, par exemple). Ces interactions sont aussi interindividuelles et concernent les managers entre eux, en position de responsable hiérarchique, de subordonné ou de pair. Elles peuvent concerner aussi un manager particulier et un chercheur. Les interactions interindividuelles prennent d'autres formes que la recherche identifiée peu mais qui impactent le dialogue stratégique étudié. Ces interactions sont pourtant fréquentes : par exemple, des contacts téléphoniques, des emails, des échanges de mémos, etc. Elles concernent les

échanges entre chercheurs et managers aussi bien qu'entre chercheurs, notamment lorsqu'ils préparent ou débriefent les interactions collectives. Ces interactions se passent aussi en dehors des réunions; après les séminaires et sur les lieux de repas, par exemple. Certaines de ces interactions prennent la forme de ce qu'il est convenu d'appeler un entretien, mené en face à face ou par téléphone, à partir d'une grille plus ou moins formalisée, situé dans un échantillon pour permettre la comparaison des éléments recueillis (points de vue, propositions, données et informations). Mais certains entretiens occupent une place particulière dans le processus de recherche. Plus que de simples moments de prise d'informations, de constitution et de vérification de données, ils peuvent être un moment réflexif et de débriefing des processus individuels d'introspection menés par les acteurs. Ils relèvent alors davantage de la relation, dite de *coaching*, que de nombreuses entreprises ont incorporée à leur programme de conduite du changement et ont éventuellement outillés (de grilles supports, de questionnaires d'auto positionnement, etc.) dans le cadre de leur démarche. L'entretien prend alors un tout autre sens et peut participer à la construction d'une forme ou l'autre d'engagement. Souvent, du fait du protocole de recherche négocié, ou non, avec l'entreprise, l'entretien ne peut s'envisager de cette façon et n'intervient que comme moment de recueil d'informations. Dans tous les cas, le nombre d'entretiens n'est pas l'élément le plus significatif. L'enchaînement des entretiens, des observations et des séances de travail l'est autrement plus. Pour le type de recherche action prôné ici, il est plus opportun d'avoir plusieurs entretiens avec les mêmes acteurs, mais à différents moments du processus stratégique, de les observer en situations et de les faire s'exprimer sur leurs actions et réalisations (Tableau 2, plus loin). Sans viser l'exhaustivité, il est possible d'évaluer la proportion d'interactions étudiées, par rapport à l'ensemble des interactions effectives. Le processus de recherche active alors une succession de micro processus d'interprétation et de construction de résultats intermédiaires. Les argumentations, ici les contenus discursifs utilisés, si importantes lorsqu'il s'agit de formuler une intention stratégique, et les actions destinées à la traduire

dans l'organisation, sont alors consignées conjointement par les acteurs et les chercheurs. Ils le sont d'autant plus que ces acteurs, aidés par les chercheurs, doivent les mettre en forme pour les utiliser dans le dialogue stratégique ; ces reformulations représentant autant d'étapes dans la construction de connaissances partagées.

LE CAS TEL, EXEMPLE DE RECHERCHE SUR L'ENGAGEMENT STRATÉGIQUE

Le groupe TEL s'est d'abord développé en France comme administration et entreprise publique pour construire et exploiter le réseau français de télécommunication. Au milieu des années 1990 il doit faire face à la déréglementation et à l'ouverture de ses activités à la concurrence, à l'horizon de 1998. Il doit enclencher l'apprentissage de la création de valeur par la différenciation marchande de ses produits et services. L'urgence de nouvelles pratiques stratégiques résulte de la nécessité pour l'entreprise d'explorer son environnement et de capter les signaux faibles des marchés émergents. Certains managers intermédiaires, en proximité des enjeux de marché, se trouvent ainsi sollicités. Une recherche action est conduite au sein de TEL durant six ans, de 1997 à 2002. Tout au long de cette période les chercheurs sont impliqués dans plusieurs études visant à comprendre les pratiques innovantes au sein des directions régionales et des unités opérationnelles. Une problématique de l'action stratégique, élaborée par l'entreprise et les chercheurs, fournit un cadre aux dispositifs d'enquêtes. Ainsi, à deux reprises, des enquêtes sur échantillons représentatifs sont menées (chaque fois dans une dizaine de régions sur les quarante existantes alors, et dans environ quarante unités opérationnelles) auprès de managers sollicités pour établir la stratégie locale de leur entité. Pour chaque enquête une centaine d'entretiens semi directifs sont réalisés. L'analyse de ces données et les échanges avec les responsables de l'évolution des pratiques managériales, conduisent à une description factuelle et chronologique des pratiques ainsi qu'à une typologie.

Tableau 1 : Les trois périodes de l'action stratégique dans l'entreprise TEL.

	Dispositifs et acteurs clés	Arguments	Dispositifs relais
Emergence de la valeur (1997-1998)	« Stratégie Locale » <i>Dispositif clé</i> : Chaque unité construit sa stratégie locale et la présente aux autres unités de sa région <i>Acteurs clés</i> : Les équipes managériales des 500 unités opérationnelles réparties en 40 régions 8000 managers concernés	<i>Argument principal</i> : “les besoins clients” <i>Verbatim, au début</i> : <i>Ecoute client</i> <i>A la fin</i> : Client différencié, gestion des coûts	Des plateformes régionales du management (PFDM), une perspective de développement managérial à partir des expériences menées par les managers locaux et basé sur un outil d'auto positionnement (« Repères Managériaux »)
Mesure de la valeur (1999-2000)	« Business Plan » <i>Dispositif clé</i> : Chaque unité développe la dimension économique de sa stratégie, établit un Business Plan à trois ans, en interaction avec les autres unités, sous le contrôle d'un manager régional. Ces plans sont présentés aux responsables des divisions. <i>Acteurs clés</i> : Les équipes managériales des unités et les directeurs régionaux, 250 unités concernées regroupées en 40 directions régionales* 3500 managers concernés en région	<i>Argument principal</i> : résultat opérationnel <i>Verbatim, au début</i> : Segmentation client, marge brute, marge opérationnelle <i>A la fin</i> : Scénarios de développement, partenariats d'affaire, modèles économiques (pour l'Internet), investissements ciblés	Diffusion des plateformes du management (PFDM). Consolidation des repères managériaux, réélaborés au sein des plates formes régionales.
Globalisation de la valeur (2001-2002)	« Intégration stratégique » <i>Dispositif clé</i> : Chaque division conçoit son plan de développement et le confronte à celui des autres <i>Acteurs clés</i> : les équipes managériales des divisions et les directeurs régionaux 12 divisions et 200 managers concernés	<i>Argument principal</i> : synergies groupe <i>Verbatim, au début</i> : Maison mère, marchés différenciés, globalisés, ressources partagées, résultats opérationnels locaux/globaux	Mise en place d'un « club » des managers de division Développement de repères managériaux pour les managers des divisions

(* Unités et régions fusionnent au cours de la période)

Dans une première période, la question de la création de valeur émerge. Cette période coïncide au démarrage la démarche dite de Stratégie Locale en unité opérationnelle¹ et couvre les années 1997 et 1998. Elle est impulsée du sommet de l'entreprise. Elle est relayée dans les unités opérationnelles par une équipe chargée au niveau national d'impulser la démarche. Chaque unité doit élaborer une stratégie locale et tiendra de ce fait plusieurs séminaires de réflexion stratégique. Le premier séminaire consiste souvent pour l'équipe de direction de l'unité en une discussion sur la spécificité de son environnement économique, de ses clients et éventuels concurrents, ainsi que du contenu de son résultat économique. Cette réflexion a été rendue possible par l'établissement d'un compte de résultat

d'unité². Accroître la valeur par intensification et diversification de l'action commerciale avec un marketing efficace ne leur semble pas de leur responsabilité. Ce premier exercice posera la question de l'autonomie managériale des unités. Il permettra aussi d'enclencher une nouvelle vague d'apprentissages lors de la deuxième période de l'action stratégique en 1999 et 2000. Au cours de la première période, les axes dégagés par les stratégies locales traduisent une volonté d'action autonome mais restent très mesurés en ce qui concerne le niveau de prise de risque. L'histoire administrative pèse, elle n'encourage pas la prise d'autonomie stratégique. Enfin, ce début de réflexion stratégique aura un faible impact sur une procédure budgétaire qui continue de présider aux choix d'allocation des ressources.

¹ On peut alors dénombrer plus de 300 agences commerciales, une centaine d'unités techniques en charge du réseau de télécommunications (exploitation et production maintenance des infrastructures) ainsi qu'une centaine d'unités de services divers.

² Certes, ce compte de résultat demeure largement artificiel parce que davantage basé sur des prééquations comptables et administratives que sur une mesure directe d'un résultat économique élaboré de façon autonome, à son niveau.

Des recommandations sont données, mais surtout des lieux d'échange sont organisés entre les directions d'unité et les directions régionales pour mutualiser les expériences. L'expérimentation est découpée du pilotage normal. Mais, obligation est faite de s'engager dans la démarche. Un rythme d'ensemble est donné. Mais chaque unité reste maîtresse de la démarche. Cependant, la prise de risque économique devient un critère majeur d'évaluation des managers intermédiaires. Cette phase de recherche contribue beaucoup à ce qu'en 1999, le comité exécutif de TEL lance une nouvelle phase d'élaboration stratégique. Chaque équipe en charge d'une région³ doit alors élaborer son *business plan* à trois ans. Quarante équipes régionales sont impliquées dans ce nouvel exercice stratégique et environ 3600 managers intermédiaires sont mobilisés. Il est conjointement décidé que les chercheurs seront impliqués localement dans un dispositif plus intensif de recherche action, au plus près des processus de dialogue stratégique et de transformation managériale. Les directions de plusieurs régions sont contactées et rencontrées. Finalement, dans trois régions, d'un poids économique et d'un effectif comparables, les

pratiques stratégiques peuvent être observées de l'intérieur. En lien avec le dialogue stratégique en construction, qui se dote ou non d'un dispositif spécifique (un plateau, par exemple), le programme d'action stratégique organise des dispositifs convergents pour accompagner les managers dans leurs nouveaux rôles : les plateformes décentralisées du management (PFDM). Ces dernières ont, d'une part, à redéfinir les missions et les rôles managériaux et, d'autre part, à ajuster les pratiques professionnelles aux nouveaux rôles, par une mise en tension des relations et des contenus en compétence. Ces dispositifs sont conçus en région. Une maquette globale est proposée par les animateurs du programme d'organisation : des sessions d'une vingtaine de managers et s'étalant sur plusieurs mois ; des modules de deux jours, appelés « regroupements », pendant lesquels les managers réfléchissent en groupes sur leurs missions et rôles, à partir des « repères », avec des apports de connaissances et d'expériences de managers de l'entreprise ou d'autres entreprises ; des confrontations avec des représentants des autres niveaux managériaux. Les acteurs locaux ont le choix des thématiques à aborder et de l'organisation concrète des

Encart 1

Synthèse des choix méthodologiques

- Une recherche longitudinale (de 1997 à 2002), dans une démarche de recherche action ;
- Observation participante au sein des dispositifs d'élaboration de la stratégie et de transformation managériale ; l'équipe de recherche (deux chercheurs) prenant en charge une co animation des séances et le secrétariat de séance avec prise de notes et élaboration de synthèses ;
- Plusieurs campagnes d'entretiens individuels et semi directifs, avec plusieurs échantillons et des entretiens successifs (le type et le nombre d'entretiens sont détaillés dans le tableau 2, ci-dessous) ;
- Ces entretiens portent sur les débats menés au sein des dispositifs à propos des « contenus » élaborés dans l'exercice de l'action stratégique et sur les dilemmes de rôles que cette élaboration collective entraîne ;
- Parallèlement aux contenus stratégiques élaborés par les acteurs (les scénarios de développement et les plans d'action du *business plan*, notamment), des synthèses de ces observations et des entretiens sont présentés aux acteurs concernés, en local, comme au niveau global de l'entreprise ;
- A deux reprises, des « capitalisations-mutualisations » sont organisées au niveau national pour les équipes régionales engagées dans la construction de leur *business plan*, avec des présentations par les équipes les plus avancées ; les chercheurs participant à l'élaboration de ces présentations ;
- Certains entretiens sont enregistrés et partiellement retranscrits de façon à constituer un dossier de synthèse personnel pour chaque manager intermédiaire concerné dans les trois situations analysées en profondeur ; des entretiens successifs se déroulant en référence aux propos tenus lors des entretiens précédents ;
- Il n'est pas fait usage d'outil logiciel d'analyse de contenu dans la mesure où l'analyse porte davantage sur les constructions progressives que sur les occurrences ;
- Les résultats, intermédiaires et finaux, font l'objet de plusieurs présentations discussions avec les acteurs locaux et avec l'équipe de pilotage de la transformation au niveau global de l'entreprise.

³ Chaque région regroupe entre 2000 et 5000 salariés et représente un investissement annuel entre 200 M€ et 600 M€.

sessions. La participation à la plateforme est précédée d'une co-évaluation et d'une contractualisation entre le futur « stagiaire » et son responsable hiérarchique. Entre chaque regroupement, le stagiaire développe un projet personnel qui l'amène à réexaminer ses propres missions et rôles et à les contractualiser avec son n+1 et ses n-1. En tout, plus de cinq mille managers seront passés par ce dispositif.

Les observations menées simultanément dans ces dispositifs locaux de recherche action (les dispositifs de créativité stratégique et les PFDM), et à l'occasion des interactions qu'ils suscitent, ont conduit à un autre niveau d'interrogation et d'analyse des données (Eisenhardt, 1989). La demande de l'entreprise aux acteurs locaux est la même ; ces derniers demeurant cependant maîtres de l'organisation et du calendrier de leur action stratégique. Il en est de même pour le protocole de recherche action proposée par les chercheurs. Au terme de la démarche, les cas ont pu être caractérisés en termes de situations stratégiques et les facteurs discriminants, en particulier en ce qui

concerne le rôle des dispositifs dans la transformation, ont pu être identifiés.

RÉSULTATS DE RECHERCHE SUR LES PROCESSUS D'ACTION STRATÉGIQUE ET DE CONSTRUCTION D'ENGAGEMENT

Le Plateau d'action stratégique : construction d'une position managériale

Dans les trois situations étudiées les pratiques locales se révèlent très hétérogènes.

Qu'en est-il des dispositifs en charge de la transformation managériale ? Dans nos trois situations, la plateforme PFDM est initiée dès la période dite de Stratégie Locale. Cependant, si la réorientation en deuxième période débouche sur la demande d'un business plan à

Tableau 2 : Les interactions réflexives au sein du processus recherche.

<i>Interactions réflexives</i>	1997-1998	1999-2000	2001-2002
	<i>Interactions Individuelles : 2</i>	<i>Interactions Collectives :</i> - Participation à 3 plateaux stratégiques : 80 J <i>Interactions Individuelles :</i> 35 entretiens (2h) avec les acteurs des plateformes 2 fois = 140h PFDM 60 entretiens (type <i>coaching</i> *) dont 40 à 2 reprises auprès de 20 managers de 3 sessions dans 2 PFDM = 80h	<i>Interactions Individuelles :</i> 1 campagne d'entretiens (2h) auprès des équipes de direction des divisions, 30 entretiens = 60h PFDM 20 entretiens auprès de 20 managers de différentes sessions de la PFDM Situation 3
<i>Interactions avec les acteurs locaux</i>	campagnes annuelles d'entretiens : 2h par entretien. 50 entretiens. 2 campagnes = 200h PFDM 40 entretiens à 2 reprises auprès de 20 managers de 3 sessions dans 2 PFDM = 80h	<i>Interactions Collectives :</i> - Avec le groupe de pilotage de la transformation = 30 J <i>Interactions Individuelles :</i> entretiens, autres interactions = 6 J	<i>Interactions Collectives :</i> - Avec le groupe de pilotage de la transformation = 32 J <i>Interactions Individuelles :</i> entretiens, autres interactions = 4 J
<i>Interactions avec les acteurs globaux (corporate)</i>	<i>Interactions Collectives :</i> - Conférences et séminaires globaux, réunions = 6 J	<i>Interactions Collectives :</i> - Conférences et séminaires globaux, réunions = 9 J	<i>Interactions Collectives :</i> - Conférences et séminaires globaux, réunions = 7 J
<i>Interactions entre acteurs globaux et locaux</i>			

J : « journées » de travail - h : heures passées en entretiens individuels - PFDM : Plateforme de développement managérial (en régions)

* La différence entre entretien et entretien *coaching* est le fait que, dans ce dernier, la perspective est clairement de faire le point sur la trajectoire personnelle du manager intermédiaire concerné. L'entretien *coaching* se déroule sur la base d'un outil d'auto positionnement mis au point pour l'occasion.

Tableau 3 : Le dialogue stratégique dans les 3 situations étudiées .

	Situation 1	Situation 2	Situation 3
Le temps du dialogue	Après la réunion de lancement par le comité de direction régionale (CODIR), une seule réunion de 2 jours sera tenue.	Un cycle de trois réunions de 2 jours, s'arrêtera sans déboucher sur un résultat stratégique tangible.	Un processus s'engage qui durera presque une année et débouchera sur la réalisation d'actions stratégiques et un business plan présenté à la direction générale.
L'organisation du dialogue	Le CODIR s'institue lui-même comme l'équipe stratégique en charge de l'exercice demandé.	Le CODIR décide de se constituer en équipe stratégique en s'adjoignant, pour ces réunions, des représentants des UO.	La première décision du CODIR est de sélectionner une équipe spécifique : le plateau business plan qui inclue des acteurs extérieurs à la région (cf. table 5).
L'agenda du dialogue	Le CODIR décide de mener l'exercice stratégique demandé simultanément à l'élaboration du budget qui demeure sa référence principale. Le dialogue stratégique n'arrive pas à dépasser la question de la réduction des ressources. Le dialogue qui se noue reste très défensif.	Le CODIR décide d'engager une démarche d'exploration stratégique que l'équipe réunie ne pourra mener à bien, malgré des débuts prometteurs. Le dialogue stratégique est bloqué par des tensions au sein du CODIR, le directeur régional n'arrive pas à imposer son leadership.	Le plateau stratégique constitué aura une vie difficile, faite de débats intenses et de conflits. Mais, un processus d'exploration stratégique s'enclenchera et débouchera sur des actions et un business plan formalisé et argumenté.

trois ans au niveau régional, elle précise aussi le cadre dans lequel les PFDM doivent être conçues et animées. Les deux demandes sont présentées simultanément. De la même façon que pour le *business plan*, demande leur est faite d'imaginer un dispositif à partir de ressources qui leur sont proposées (accompagnements pédagogiques divers, en *coaching* notamment). De fait, au cours de cette période 2, toutes les PFDM ajoutent des modules de formation en gestion financière. Plusieurs régions expérimentent des mécanismes liant les différents dispositifs de créativité stratégique qu'elles tentent d'instituer. La forme et l'importance de ces liens seront néanmoins très différentes. Certaines équipes locales sont innovantes, d'autres le sont moins. Le cadre global ne garantit pas le succès du dialogue stratégique. Dans la Situation 1, l'exercice demandé au titre de cette deuxième période se révèle vite un échec complet. Dans la Situation 2, une démarche s'initie qui s'arrête pourtant au milieu du gué. Enfin dans la Situation 3, une dynamique s'enclenche qui va à son terme (Tableau 4). De fait, une remise en question des systèmes de rôles, simultanément à la confrontation des contenus stratégiques,

n'opère que dans cette Situation 3. Dans les deux autres, le dialogue peine à se mettre en place et finalement se conforme aux routines préexistantes. Les tableaux 3 et 4 détaillent les interactions dialogiques suivant les critères de temps, d'organisation et d'agenda. Ils soulignent l'importance de la durée et du rythme de dialogue, de la composition du groupe constitué et, surtout, du mode de dialogue qui s'institue au sein du groupe. Dans la situation 3, le plateau stratégique institué pour l'occasion décide d'un planning de réunions de deux jours (Tableau 4). Ces réunions seront focalisées sur une élaboration simultanée et coordonnée des *business plans* des unités concernées. Entre chaque séminaire, le travail sur la stratégie se poursuit dans chaque unité et dans les groupes transversaux décidés sur le plateau. De nombreuses rencontres, bilatérales ou en groupes restreints, ainsi que des contacts téléphoniques ponctuent le processus plateau et participent de sa dynamique. Les réunions sont des moments structurants d'un processus complexe qui ne se réduit pas à elles. Dix-sept personnes constituent ce plateau stratégique. Neuf managers en charge de trois unités opérationnelles⁴ (trois managers par unité) et le

⁴ Unité de construction d'infrastructures, unité d'exploitation du Réseau et unité commerciale. Une région se compose de 3 à 8 unités opérationnelles, en fonction de son importance. Dans le cas détaillé ici (5 unités opérationnelles) toutes les unités opérationnelles de la région ne sont pas représentées sur le plateau.

Tableau 4 : Situation 3, Le processus de dialogue créé par le plateau stratégique sur une période de neuf mois.

Planning des réunions	Contenu du dialogue stratégique et arguments majeurs
<i>RPS1, début avril, Curiosité</i>	Discussion du mandat, composition, règles de fonctionnement et programme de travail de la PS Chaque équipe de direction d'UO présente la première version de son BP
<i>RPS 2, début mai, Conflit</i>	Crise fondatrice : ils découvrent l'importance de leurs divergences. Deux jours de débat brûlant, chaque équipe de clarifier ses hypothèses stratégiques sous jacentes pour le prochain séminaire
<i>RPS 3, fin de mai, Contradictions Conscience collective</i>	Présentation de la troisième version des 3 BP révèle les différences de contraintes, d'enjeux et d'hypothèses de chaque équipe d'UO. Pendant les deux jours, la discussion tend à se réorienter sur les contradictions du système de rôles hérité du contexte passé.. Certains affirment explicitement que sans un changement du système de rôles au niveau des équipes de direction en direction générale, il est impossible de continuer le processus d'élaboration des BP. Après un débat intense, émerge le projet d'un BP régional qui ne soit pas l'addition de chaque BP spécifique.
<i>RC 1, Paris, mi juin Rétракtations</i>	Présentation et discussion des BP régionaux. Leur incohérence globale (certains BP sont juste des « budgets » à 3 ans, certains sont conçus au niveau de l'UO et celui au niveau régional n'est que l'addition des BP d'UO) apparaît clairement aux participants de cette conférence nationale mais ne s'exprime pas ouvertement en dehors des conversations de couloir. Néanmoins une argumentation contre « l'organisation en silos » (i.e. le système de rôles) se généralise, poussée de nombreuses équipes régionales.
<i>RPS 4, mi juin Synergies</i>	Le BP régional est accepté en tant que cadre d'intégration. Des projets sont explorés, mais des questions demeurent quant à leur légitimité à explorer certaines questions stratégiques. Le doute persiste. Un fort engagement collectif (sur des projets) est pris concernant des ressources à allouer et une discipline commune est acceptée.
<i>Séminaires de restitution En régional, fin juin</i>	Présentation de l'approche BP régional aux autres UO qui n'ont pas participé aux RPS. Appropriation collective de la construction d'un BP régional intégrateur. De nombreuses discussions concernant l'impact du BP régional sur le système de rôles régional et les nouvelles relations qu'il entraîne avec le niveau <i>corporate</i> .
<i>RPS 5, début juillet Portefeuille de projets</i>	Difficultés rencontrées pour constituer un portefeuille de projets communs qui limitent la capacité de s'orienter vers une phase d'exécution. Définir ensemble des priorités, acte nécessaire pour allouer les ressources est encore retardé par des divergences.
<i>RC 2, Paris, septembre</i>	Le BP régional est présenté par l'équipe plateforme. La présentation intéresse les managers régionaux rassemblés. On prend des contacts entre pairs. Des groupes de managers régionaux se constituent pour échanger et débattre des expériences et des bonnes pratiques : des rencontres sont planifiées, des conférences téléphoniques et des visites sur site organisées.
<i>RPS 6, 7 & 8, fin août, Fin septembre, fin octobre Revues de projets</i>	Certains projets n'avancent pas par manque d'engagement. Des acteurs continuent à dire explicitement que ce qui leur est demandé au sein du plateau est en contradiction avec leurs tâches quotidiennes. Le dialogue est en train de perdre sa dynamique. Le directeur régional réunit un petit groupe pour parler de l'avenir de la PS. La décision d'arrêter est prise.
<i>RC 3, Paris - décembre Sortie de l'impasse</i>	La plupart des équipes régionales reconnaissent leurs difficultés pour avancer en termes d'action stratégique. Du fait de la difficulté rencontrée pour faire de nouvelles avancées en matière d'action stratégique, l'idée de créer un réseau d'entrepreneurs est suggérée et discutée. Rapidement une question clé est posée : qui est destiné à être membre de ce réseau ? La controverse sur l'inclusion/exclusion des uns et des autres est lancée et se renforcera pendant les mois suivants...

Glossaire : PS = Plateau Stratégique ; RPS = Réunion du Plateau Stratégique, chacune de ces réunions dure 2 jours pleins; BP = Business Plan; UO = unité opérationnelle ; RC = Réunion de Capitalisation, chacune de ces RC dure un jour et rassemble au moins 200 personnes, venant de chaque région (40 régions) et chaque division (5 divisions).

directeur régional (le seul manager « exécutif ») en forment le noyau central. À ce noyau s'ajoutent le directeur financier et le directeur marketing de la région, trois représentants des divisions et les chercheurs. La situation 3 est la seule des trois à bâtir un *business plan* et un ensemble de projets

stratégiques. C'est l'institution du plateau stratégique qui la différencie des deux autres. En instituant le plateau, les principaux dirigeants régionaux, et le directeur régional lui-même, ouvrent de fait un débat sur le système de rôles. Ce débat démarre avec la sélection des participants pour laquelle il faut

définir les critères. Il se poursuit sur le mandat et la finalité du plateau qu'il faut sans cesse repréciser. Il est permanent, tellement l'exercice va à l'encontre des pratiques habituelles. Un mode inédit de discussion et d'argumentation s'enclenche. En cohérence avec ce mandat, un vocabulaire spécifique est privilégié, fait de références en termes de scénario et d'hypothèse et non plus de dysfonctionnement et de résolution de problème. De la même façon, un style de *leadership* est encouragé qui fait prévaloir l'engagement stratégique sur l'efficacité opérationnelle et l'expertise fonctionnelle. Alors que le dialogue et les débats souvent

intenses se centrent sur le contenu à élaborer (ici le *business plan*) un débat sous-jacent sur les rôles s'enclenche et suit son chemin. Ce débat affleure à chaque échange. Chaque question de contenu (par exemple le développement d'un nouveau service, un nouvel investissement dans le réseau, le développement d'un partenariat) soulève une question concernant le système de rôles. Cette question est alors explicitement acceptée et instruite en même temps qu'est discuté le contenu stratégique. Le débat se focalise sur un schéma, une carte, un tableau, projeté lors d'une présentation et qui focalise les interactions.

Encart 2

Les représentations cartographiques de l'activité : Un exemple de dialogue stratégique transformateur de rôles, Situation 3

Les directeurs des trois unités présentent chacun leur tour les perspectives de développement de leur unité dans leur domaine d'activité (exploitation du réseau, construction du réseau et commercialisation). Leurs supports visuels utilisent des fonds de carte de la même région mais présentant des données différentes : techniques pour deux d'entre eux (les volumes de trafic et les zones de fort dysfonctionnement pour l'exploitation, les disponibilités existant sur les infrastructures Réseau pour l'autre) ; commerciales pour le troisième (la localisation géographiques des clients prioritaires). Superposant ces cartes, ils s'aperçoivent de la disjonction entre la localisation des clients, et surtout des clients à fort potentiel, et celle des infrastructures techniques, supports de création de valeur.

Directeur d'unité Exploitation

« *Si on veut améliorer notre résultat et vous donner des coûts d'exploitation moins élevés, il faut d'abord résorber les problèmes sur les zones où on rencontre le plus de difficultés. Cela va augmenter le trafic, et donc le revenu* (le sien devrait-il dire dans la mesure où il « vend » ses coûts d'exploitation à l'Agence pour qui cela représente ses charges) ».

Directeur d'unité Infrastructures

« *Le réseau est ce qu'il est, on a des réserves sur certains secteurs où on a bénéficié de bonnes conditions pour développer l'Infra(structure). Il y a de la dispo(nibilité) Réseau. Ca pénalise notre résultat* ».

Directeur de l'Agence commerciale

« *Voici la localisation de nos clients prioritaires ; ceux sur lesquels on compte pour assurer la croissance de notre résultat ; ceux sur lesquels on a des sondages qui montrent qu'ils vont augmenter leurs usages (des télécoms, avec Internet notamment) et donc le trafic. C'est notre principal levier puisqu'on n'a pas la main sur les tarifs. C'est vers eux qu'on doit se tourner* ».

Directeur d'unité Infrastructures

« *Demandez leur de déménager là où on a de la dispo...* ».

De cet échange naît un chantier commun (Marketing Réseau). Pour que s'opère la mise en relation immédiate et constante de la conception des investissements techniques, de leur exploitation en phase avec une segmentation de clients ciblés, il faut que chacun sorte de son référentiel professionnel. Chacun remet en cause la coordination verticale dans laquelle s'inscrivent son métier et les rôles qui en découlent. Cette provocation et les échanges qui s'en suivent initient une transformation qui se formalisera peu à peu dans le co pilotage du chantier commun.

L'un des directeurs en entretien débriefing :

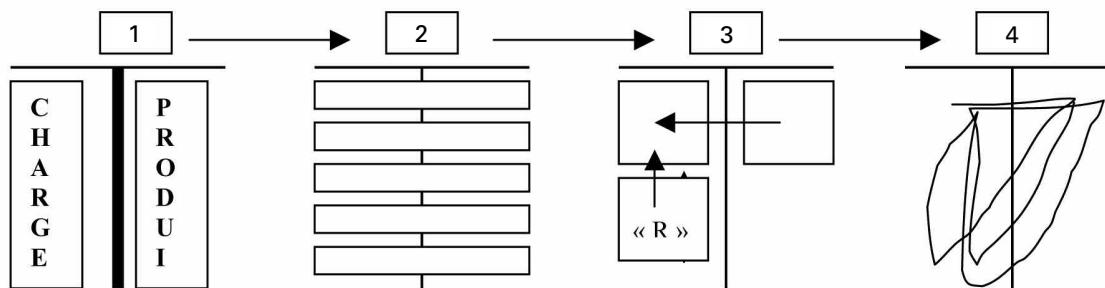
« *Ces constats, ce n'est pas la première fois qu'on les fait. Entre nous, on se le dit souvent, ou bien on fait ces remarques lorsqu'un responsable de division vient nous visiter. Mais, jusqu'à maintenant, cela relevait plus de la petite provocation qu'on s'autorise. Désormais, on le dit en devant formuler des propositions qui vont dans ce sens.* »

**Encart 3**

Le compte de résultat :
Un objet dialogique au cœur d'un apprentissage sociocognitif majeur

Un objet ambigu, récent (« *On n'en maîtrise pas le contenu* »), valorisant (« *Il est la preuve de notre responsabilité, une partie de notre rémunération en dépend* »), contesté (« *Il ne donne pas une vision complète de notre activité. Il agglomère des données sur lesquelles on n'a pas de capacité d'action et d'autres qui correspondent à des répartitions sur base de compromis passés au niveau des Branches et des Divisions* »).

Le cheminement de son appropriation, support d'apprentissage sociocognitif



Des représentations schématiques du compte en deux colonnes sont envisagées, esquissées au tableau lors des séminaires, et débattues.

1 Les deux colonnes sont envisagées séparément. Souvent, ce ne sont pas les mêmes qui les gèrent. On ne les met en relation qu'au moment du budget. On cherche la marge de manœuvre dans chacune des colonnes. Elle apparaît faible : « *Les revenus des produits sont soit calculés sur base de prix de cession et de compromis qui nous échappent, soit dépendants de tarifs que l'on ne maîtrise pas. Alors, on tente d'agir sur ce que l'on pense être seulement à notre main : une partie des charges, et pas la plus importante...* ».

2 Une capacité d'action étant cependant peu à peu décelée, que l'on lie à un surcroît d'activités que l'on pourrait se donner, on tente une approche plus analytique en mettant en relation produits et charges, pour chaque action, (« *Un argument, une action, un chiffre...* »). Mais on s'aperçoit que : « *Présentées de cette façon, les actions sont alors assez marginales et ont peu d'impact sur le résultat global* ».

3 De plus, le problème se complexifie : « *Le résultat (le « R ») devient une variable. On exigera de nous désormais un niveau de R. Si on a peu de marge sur les produits, il faut alors poser la question des charges, donc de l'organisation et des coopérations entre les unités* ». La construction sociocognitive du « R » se précise. Plusieurs sens lui sont successivement donnés : un niveau d'exigence imposé par le haut, un solde dans une simulation, une ambition que l'on se donne...

4 En fait, une conviction se forge : « *Il faut changer de raisonnement et ne pas fétichiser le compte de résultat. C'est avant tout un outil d'exploration et de simulation, même si à un moment il devient presque contractuel et représente la base de notre engagement vis-à-vis de nos chefs* ».

C'est justement parce que les acteurs de la stratégie acceptent de traiter cette question des rôles que le processus stratégique peut se dérouler. Ainsi, l'institution du plateau et le rappel constant de son mandat ouvrent un double processus simultané de fabrication d'un contenu stratégique et de transformation du système de rôles des acteurs qui y participent. Sur le plateau, s'expérimente et se formalise des rôles, révélant ainsi une position managériale que les managers intermédiaires découvrent peu à peu et sur lequel ils s'expriment. C'est en cela que, fondamentalement, la situation 3 se distingue des deux autres. L'échec des deux autres situations stratégiques analysées (Tableau 3)

réside dans cette impossibilité d'une dynamique simultanée de reconstruction des rôles et de fabrication de contenu stratégique. Les dirigeants de ces régions veulent que l'exercice stratégique se base sur le système de rôles existant. Séparant clairement la formulation stratégique et la transformation des rôles, le processus stratégique échoue. La capacité stratégique que révèle la situation 3 réside dans le fait d'ouvrir un dialogue sur la transformation du système de rôles et l'émergence d'une nouvelle position managériale. Mais alors qu'a priori, ici aussi, le dialogue stratégique ne se centre pas sur la question des rôles, de fait, il lui accorde une place prépondérante. La découverte

de cette position managériale émergente entraîne chez eux une double interrogation qui occupe une place centrale dans les discussions sur le plateau, mais plus encore lors des entretiens individuels. Ils s'interrogent, d'une part, sur leur capacité à tenir ces rôles et, d'autre part, sur la légitimité de ses rôles, pour l'entreprise et pour eux-mêmes, par exemple : « *Ce n'est pas évident, est-ce que je serai capable de travailler dans cette logique, tout seul, en dehors des séminaires ?* » ; « *Nos propositions et nos choix seront-ils validés par la direction générale, serons-nous reconnus pour notre contribution ?* »

Dans la région situation 3, les managers amènent ces questions avec eux sur la PFDM.

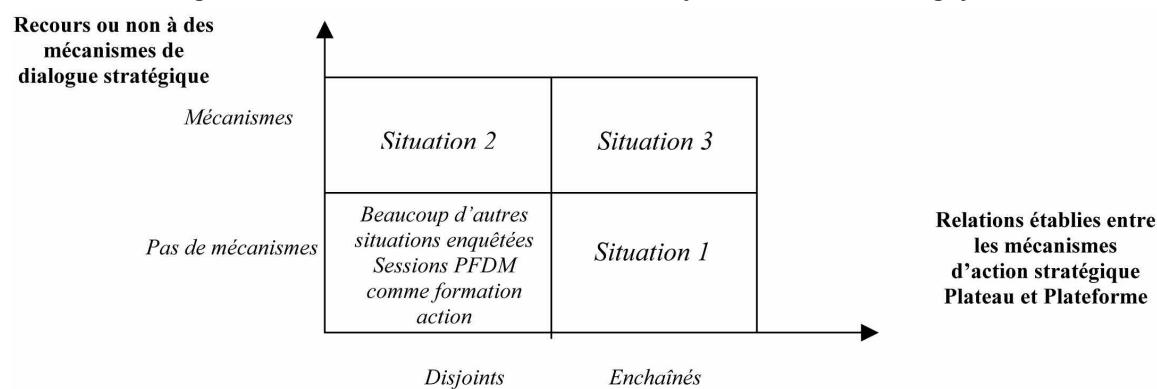
Ainsi ce dispositif en plateau révèle-t-il toute sa potentialité de transformation. Ce résultat est bien convergent avec les approches inspirées par Weick (1995, 1999), mais aussi par d'autres, comme Isaacs (1993), pour qui la configuration du cadre donné aux interactions et les processus sociocognitifs qui sont rendus possibles, créent cette potentialité de transformation. Le plateau fait émerger une position managériale, faite de rôles redéfinis, d'une légitimité (Jost, Major, 2001) construite dans l'action.

La plateforme d'engagement stratégique : Construction d'une posture de stratégie engagé

Si le plateau peut déboucher sur la construction collective d'un « sens » et d'une position managériale, il n'induit pas, en lui-même, l'appropriation de cette position par des managers en faisant alors une posture

managériale. Une position correspond à un système de rôles porteur d'une légitimité. La posture suppose, quant à elle, une appropriation mentale de la position, l'expression d'un engagement et la manifestation d'une identité ; ce sur quoi certaines sessions de PFDM ont débouché. Des entretiens approfondis nous ont permis de percevoir l'expression d'une telle posture. La PFDM à laquelle ces managers participaient présentait alors certaines spécificités. L'analyse de plusieurs « sessions » PFDM dans nos trois régions montre que leur contenu dépend des deux éléments suivants : d'une part, l'association, ou non, avec le dispositif principal d'action stratégique et, lorsque c'est le cas, le mode d'association ; d'autre part, l'enchaînement temporel, ou non, des dispositifs. Alors que des PFDM sont mises en place très tôt, dès la période « stratégie locale », les enquêtes réalisées au terme de cette période montrent que les PFDM précoces sont souvent le théâtre de l'incompréhension des managers quant à l'exercice demandé. Du fait qu'ils n'ont pas pratiqué l'action stratégique et qu'ils n'expérimentent pas une transformation de rôles, les sessions PFDM sont surtout pour eux l'occasion d'exprimer une incompréhension, ou un rejet de l'exercice demandé. Les PFDM de la seconde période montrent une plus grande diversité. Les solutions choisies dans nos trois situations régionales peuvent être examinées selon deux axes. Un axe vertical différencie les situations selon qu'elles ont recours, ou non, à des dispositifs spécifiques de créativité stratégique. Un second axe, horizontal, les différencie selon le mode de traitement, enchaîné ou disjoint, des deux demandes faites aux régions en matière d'action stratégique.

Figure 1 : Les situations selon les choix de dispositifs d'action stratégique.





Situation 1

La direction régionale fait participer les managers intermédiaires des PFDM à l'un ou l'autre séminaire organisé pour répondre à la demande de *business plan*, avant de leur faire suivre un programme de formation centré sur des modules d'acquisition de connaissances en micro économie d'entreprise et finance. Les séminaires organisés au titre du *business plan* (Tableau 3) ne seront en fait que des sessions particulières du comité de direction régionale, centrées sur l'élaboration d'un *business plan* par extrapolation des tendances économiques à trois ans.

Situation 2

Les sessions PFDM (deuxième période) comportent des séminaires et des ateliers projets consacrés à de la créativité stratégique où sont discutées les orientations stratégiques de l'entreprise, en présence de responsables hiérarchiques. Mais ces moments ne sont pas coordonnés avec l'action stratégique initiée sur le plateau local. Chaque participant doit développer un projet personnel en y incorporant un argumentaire stratégique et un

chiffrage économique. Le thème de cet exercice est celui de la transformation de la responsabilité opérationnelle ou fonctionnelle en partenariat d'affaire (*business partnership*).

Situation 3

Ici, un plateau d'action stratégique se met en place avec les effets analysés précédemment. Des sessions PFDM sont aussi organisées dans la même logique. Les groupes constitués intègrent deux à trois managers, membres du plateau, à d'autres managers de la même région ayant déjà participé à des séminaires de mutualisation. Les projets confiés aux groupes PFDM sont directement issus des chantiers initiés par le plateau. Les revues des projets sont menées en évaluant les résultats par rapport aux orientations définies par le *business plan*.

Dans cette dernière situation, comment une construction collective et individuelle de zones de sens s'opère-t-elle ? Les observations et le bilan des entretiens *coaching* avec plusieurs groupes permettent de caractériser les processus spécifiques, producteurs d'engagement.

Encart 4

Les micro processus d'engagement de la plateforme (PFDM), Situation 3

La créativité stratégique et les contenus produits par le plateau stratégique Situation 3 servent de cadre pour chaque session et regroupement de la PFDM.

Les managers des sessions de cette plateforme portent des projets comme autant de contributions aux chantiers stratégiques générés et pilotés par le plateau.

Ces projets sont gérés sur la plateforme (lors des revues de projet) et en dehors des regroupements (groupes de travail et contributions individuelles des participants) en ayant à contribuer au débat sur la transformation des rôles qu'instaure le plateau :

- Les documents élaborés dans le cadre de ces projets en font mention explicitement ;
- Un forum de discussion Intranet sur cette question est ouvert ;
- Des séances de travail sont organisées lors de chaque regroupement pour confronter ces éléments portant sur la décomposition/recomposition des rôles avec la maquette « repères managériaux » dont les rubriques sont réécrites sur cette base ;
- Lors de chaque session, des séances de discussion sont systématiquement organisées avec un groupe de managers directeurs d'unité et dirigeants régionaux ou de division.

Dans ce cadre, chaque stagiaire se construit un parcours individuel, avec :

- La rédaction d'un « Repère managérial » personnel, faisant le bilan des interactions managériales avec les n -1 et n +1, pratiquées avant et depuis la participation à la plateforme, et établissant un lien avec la participation aux projets et chantiers stratégiques ;
- Dans ce document, la rédaction d'une partie appelée « Parcours » centrée sur l'évaluation personnelle des transformations en cours et des perspectives d'avenir professionnel au regard du parcours antérieur ; pour cette rédaction complémentaire chaque manager utilise un outil d'autoévaluation ;
- En lien avec cette rédaction, deux entretiens d'« engagement » sont tenus, l'un avec le directeur d'unité (n + 1) et l'autre avec le directeur régional (n + 2) ; ces entretiens ne se substituent pas aux procédures RH d'entretiens annuels de carrière mais viennent renforcer les processus de négociation/contractualisation professionnelle.

La spécificité de cette PFDM Situation 3 par rapport aux autres est moins dans la présence de contenus et outils différents que dans leur enchaînement. Ainsi, chaque action ou réunion est mise en perspective avec les dilemmes de rôles sous jacents aux enjeux stratégiques traités. De plus, simultanément à l'analyse collective des transformations de rôles, chaque manager de la plateforme doit se positionner personnellement ; ce qui l'amène à une réflexion biographique. Cela aboutit donc à un double processus de transactions avec les autres et avec lui-même dont certains sociologues ont montré l'importance dans la construction des identités (Dubar, 1991). Les entretiens avec les managers de la plateforme situation 3 reflètent ces processus, par exemple : « *Ce qui nous est proposé dans le travail sur le plateau me semble très intéressant. C'est difficile, un peu complexe au début, ça nous fait peur parce qu'on est pas sûr de la façon dont cela se traduira dans l'organisation après, mais c'est intéressant.* » « *On se sent obligé d'aller dans ce sens, mais aussi on se sent autoriser à expérimenter, voire à se tromper.* » « *On se sent soutenu pour ce genre d'activités, nouvelles pour nous. Moi, je prends le risque d'aller dans ce sens.* » « *En lançant ce programme (Business Plan), les patrons de division ont accepté de se faire bousculer... On en profite quand on les voit. Avant, on le faisait dans les couloirs, maintenant on le fait en réunion « plateau »...* » « *Je ne m'adresse plus de la même façon à mes responsables d'équipes et aux gens eux-mêmes. Je me sens obligé de leur montrer plus les buts et ce vers quoi on devrait aller...* » « *Personnellement, c'est une vraie révolution. Je croyais que j'avais mon bâton de maréchal avec ma direction d'unité. Je m'aperçois qu'un nouvel horizon pourrait s'ouvrir, mais il faudrait que ce soit confirmé par l'évolution de l'organisation. En tout cas, ça vaut la peine d'essayer...* ».

La spécificité de cette PFDM tient aussi au fait que des moyens particuliers sont donnés. Une disponibilité est dégagée pour les stagiaires. Ils ont accès à des aides à la reconstruction biographique, ne serait-ce que par la tenue des entretiens coaching et le soutien à la rédaction de leur parcours. Aussi, l'articulation chronologique et thématique de ces différentes interactions collectives et biographiques est la

condition majeure d'une construction de posture revendiquée comme telle par les managers concernés. Certes, les entretiens avec des managers dans l'une ou l'autre de ces situations nous en révèlent certains, dès le début de leur participation aux dispositifs, déjà en attente de la possibilité de traduire en actes un engagement stratégique pour l'entreprise qu'ils appellent de leurs vœux. D'autres, au contraire, lors des sessions PFDM, expriment les mêmes réticences qui leur ont fait se sentir peu engagés par les chantiers initiés sur le plateau. D'autres encore, ayant participé à certains mécanismes de dialogue tentés dans la situation 2, mais n'ayant pas abouti, nous feront part de leur regret que le plateau ait avorté. Cependant, tout en étant singulier et potentiellement exprimé de façon originale, cet engagement peut être appréhendé selon une typologie qu'il nous faudrait caractériser davantage. Une typologie un peu triviale nous ferait distinguer des formes d'engagement selon des niveaux d'adhésion à un sens global, celui donné par la stratégie de l'entreprise. Les éléments participant à la construction des jugements, des engagements et, à partir de cela, des identités sont cependant plus complexes à saisir. D'une part, ces processus de jugement et d'engagement sont d'autant plus importants dans la constitution d'une zone de sens spécifique que l'enjeu est important, que le jeu social et économique auquel renvoient ces processus a de l'envergure en termes de nombre d'acteurs concernés et d'incidences sur les positions sociales et économiques (Eden, Huxham, 2001). Le recours à des dispositifs de jugement et de construction d'engagement suppose que l'enjeu soit de taille. C'est pour cela que certaines entreprises dépensent des sommes importantes pour la formation/transformations de leurs dirigeants et de leurs managers à haut potentiel. D'autre part, ces engagements se construisent dans un double système de détermination : celui que représentent les interactions expérimentées dans l'action au sein des dispositifs concrets, dans une perspective interactionniste, avec une détermination par une structuration de liens faibles ; mais aussi celui que représentent les interactions héritées des processus de socialisation initiale et des trajectoires ultérieures.

CONCLUSION

L'analyse systématique des cas individuels, au regard des situations d'action stratégique et de la réalité de la participation de chaque manager à l'un et/ou à l'autre des dispositifs, ne peut être restitué ici. Tout au plus, mais cela nous semble déjà un résultat significatif, pouvons nous conclure sur l'importance des variations concomitantes que connaissent ces deux types de dispositifs (plateau et plateforme). Lorsqu'ils existent, et que leur dynamique spécifique les associe, les effets de transformation managériale sont patents. Ils le sont chez les participants au plateau et à la plateforme. Il faudrait cependant analyser plus finement les micro processus à l'œuvre, envisager leur durée spécifique, analyser systématiquement comment s'articulent les différents moments collectifs avec les moments d'introspection, de réflexion et d'élaboration nécessaires aux maturations des jugements et des points de vue individuels.

Notre propos n'est pas de juger les jugements des acteurs sur le sens organisationnel à la construction duquel ils ont, ou non, participé. Certains de ces jugements/engagements se traduiront certes par la non sélection, l'exclusion de certains ou le retrait d'autres. D'autres, parmi ces engagements, seront rendus compatibles, par interprétation et adaptation, avec le sens global ; les acteurs conservant par ailleurs leur jugement et leur forme d'engagement spécifique. Faut-il alors parler d'engagements compatibles et d'engagements incompatibles ? Ce sont cependant ces questions que les entreprises auront à se poser davantage lorsqu'elles solliciteront leurs managers intermédiaires pour une contribution stratégique.

BIBLIOGRAPHIE

Albert, S., Ashford, B.E., Dutton, J.E., 2000, « Introduction to special topic forum: Organizational Identity and Identification: Charting new Waters and Building new Bridges », *Academy of Management Review*, Vol. 25, N°1, p.13-17.

Allard-Poesi, F., 2003, « Sens collectif et construction collective du sens », in B. Vidaillet (ed.), *Le sens de l'action*, Vuibert, Paris.

Arthur, J.B., 1994, « Effects of human resources systems on manufacturing performance and turnover », *Academy of Management Journal*, N°37, p. 670-687.

Arthur, M., Rousseau, D.M., 1996, *The Boundaryless Career*, Oxford University Press, Oxford, New York.

Burgelman, R.A., 1994, « Fading Memories: A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments », *Administrative Science Quarterly*, Vol.39, N°1, p. 24-56.

Cadin, L., Bender, A-F., de Saint Giniez, V., 2003, *Carrières nomades, les enseignements d'une comparaison internationale*, Vuibert, Paris.

Caldwell, D.F., Chatman, J.A., O'Reilly, C.A., 1990, « Building organizational commitment : A multifirm study », *Journal of Occupational Psychology*, N°63, p.245-261.

Courpasson, D., Thoenig, J-C., 2008, *Quand les cadres se rebellent*, Vuibert, Paris.

Cousin, O., 2004, « Travail et autonomie », in A. Karvar, L. Rouban (eds.), *Les cadres au travail*, La découverte, Paris.

Crozier, M., 1978, « Attitudes of French managers regarding the administration of their firms », *International Studies of Management and Organization*, Vol. 8, N°3, Fall, p.39-63.

Dubar, C., 1991, *La socialisation, Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, Paris.

Dupuy, F., 2005, *La fatigue des élites*, La république des idées, Seuil, Paris.

Eden, C., Huxham, C., 2001, « The negociation of purpose in multi-organizational collaborative groups », *Journal of Management Studies*, Vol.38, p.351-369.

Eisenhardt, K.M., 1989, « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, Vol. 14, N°4, p. 532-550.

- Fiorito, J., Bozeman, D.P., Young, A., Meurs, J.A., 2007, « Organizational commitment, Human Resource Practices, and Organizational Characteristics », *Journal of Managerial Issues*, Vol.XIX, N°2, p.186-207.
- Floyd, S., Wooldridge, B., 1992, « Middle Management Involvement in Strategy and its Association with Strategy Type: a Research Note », *Strategic Management Journal*, Vol.13, N°5, p.153-167.
- Floyd, S., Wooldridge, B., 2000, *Building strategy from the middle*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, London.
- Gioia, D.A., Chittipeddi, K., 1991, « Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation », *Strategic Management Journal*, Vol.12, p.433-448.
- Golsorkhi, D. (ed.), 2006, *La fabrique de la stratégie*, Vuibert, Paris.
- Hendry, J., Seidl, D., 2003, « The Structure and Significance of Strategic Episodes : Social Systems Theory and the Routine Practices of Strategic Change », *Journal of Management Studies*, Vol.40, N°1, p. 175-196.
- Isaacs, W., 1993, « Taking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning », *Organizational Dynamics*, Vol.22, N°2, p.24-39.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., Seidl, D., 2007, « Strategizing: The challenges of a practice perspective », *Human Relations*, Vol.60, N°1, p. 5-27.
- Jost, J.T., Major, B., 2001, *The Psychology of Legitimacy, Emerging Perspectives on Ideology, Justice, and Intergroup Relations*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Larsen, H.H., London, M., Weinstein, M., Raghuram, S., 1998, « High-Flyer Management-Development Programs », *International Studies of Management & Organization*, Vol.28, N°1, p.64-90.
- Liedtka, J.M., Rosenblum, J.W., 1996, « Shaping conversations: making strategy, managing change », *California Management Review*, Vol.39, N°1, p.141-157.
- Limerick, D., Cunningham, B., 1993, *Managing the new organization*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Lüsher, L.S., Lewis, M.W., 2008, « Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working through Paradox », *Academy of Management Journal*, Vol.51, N°2, p.221-241.
- Maitlis, S., 2005, « The social processes of organizational sensemaking », *Academy of Management Journal*, Vol.48, N°1, p. 21- 49.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A., 1993, « Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization », *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, N°4, p. 538-551.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, L.W., 1982, « The Measurement of Organizational Commitment », *Journal of Vocational Behavior*, Vol.14, p. 227-247.
- Pettigrew, A.M., 1990, « Longitudinal field research on change : Theory and practice », *Organization Science*, Vol.1, N°3, p.267-292.
- Pettigrew, A.M., 1992, « The character and significance of strategy process research », *Strategic Management Journal*, Vol.13, N°8, p. 5-16.
- Pina e Cunha, M., Clegg, S.R., Kamochi, K., 2006, « Surprises in Management and Organization: Concept, Sources and A Typology », *British Journal of Management*, Vol.17, N°4, p. 317-329.
- Reason, P., Bradbury, H., 2001, *Handbook of action research*, Sage Publications, London.
- Szulanski, G., Porac, J.F., Doz, Y., 2005, « The challenge of Strategy Process Research », *Advances in Strategic Management*, Vol. 22, p. XIII – XXXV.
- Tucker, R., 2001, « Strategy innovation takes imagination », *Journal of Business Strategy*, Vol.22, N°3, p. 23-27.
- Van der Heyden, K., 1996, *The art of strategic conversation*, John Wiley & sons, New York.
- Van de Ven, A.H., Huber, G.P., 1990, « Longitudinal field research methods for studying



Construction de l'engagement stratégique des managers intermédiaires

processes of organizational change », *Organization Science*, Vol.1, N°3, p. 213-219.

Vidaillet, B., (ed.), 2003, *Le sens de l'action*, Vuibert, Paris:.

Weick, K., 1995, *Sensemaking in organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Weick, K., 1999, « Theory construction as disciplined reflexivity: trade offs in the 90s », *Academy of Management Review*, Vol.24, N°4, p. 797-810.

Westley, F.R., 1990, « Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion », *Strategic Management Journal*, Vol.11, N°5, p.337-351.

Whittington, R., 2007, « Strategy Practice and Strategy Process : Family Differences and Sociological Eyes », *Organization Studies*, Vol.28, N°10, p. 1575 –1586.

Whyte, W.H., 1959, *L'homme de l'organisation*, Librairie Plon, Paris.

ABONNEZ-VOUS À GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Conditions d'abonnement 2011

	<i>Individuel</i>	<i>Institutions</i>
• FRANCE	98 €	121 €
• ÉTRANGER	115 €	147 €

BULLETIN D'ABONNEMENT

à retourner aux Éditions ESKA,
12, rue du Quatre-Septembre, 75002 Paris - Tél. : 01 42 86 56 00 - Fax : 01 42 60 45 35

Nom et Prénom

Adresse

.....

Code Postal Ville Pays

Je désire m'abonner à la revue de Gestion des Ressources Humaines pour l'année 2011

Nombre d'abonnements Ci-joint la somme de € à l'ordre des Éditions ESKA.
(Une facture vous sera retournée comme justificatif de votre paiement).



RÉSUMÉS

LES PRATIQUES WORK-LIFE DES EMPLOYEURS ANGLO-SAXONS FAVORISENT-ELLES L'IMPLICATIONS ?

Ariane OLLIER-MALATERRE

Rouen Business School et LISE-CNRS, CNAM
Paris

Les employeurs britanniques et américains offrent à leurs salariés des programmes formels d'harmonisation travail et hors-travail (work-life initiatives), ainsi que de la flexibilité informelle. Bien que ces initiatives soient supposées favoriser l'implication des personnes, l'argumentaire économique reste à établir. Sur la base d'une étude de cas d'une multinationale pharmaceutique, cette recherche propose des vignettes issues de situations réelles et une typologie de sept effets distincts des initiatives work-life sur la relation entre l'individu et l'organisation. Ces effets sont majoritairement bénéfiques, mais certains sont délétères. Une absence d'effet est également observée pour une partie de l'échantillon (indifférence aux initiatives). L'article synthétise les processus permettant de comprendre et d'anticiper les effets des pratiques d'harmonisation sur la relation Individu – Organisation. Quatre facteurs clés sont mis en lumière : la connaissance des initiatives, le besoin qu'en ont les salariés, l'accès, et la perception qu'ils en ont. Ces résultats sont discutés à la lumière des cadres théoriques traditionnellement mobilisés dans la recherche work-life, et également de cadres théoriques novateurs dans le champ, qui constituent une voie intéressante pour les recherches ultérieures.

Mots-clés : Implication, Relation Individu – Organisation, Soutien Organisationnel Perçu, Travail – famille, Travail – hors-travail, Work-life

EVALUATION DE L'EFFET DES PRIMES D'OBJECTIFS SUR LA MOTIVATION DU PERSONNEL DE CENTRES D'APPELS

Maryline BOUDIL

Groupe Sup de Co Montpellier

Il s'agit d'étudier l'impact de la part de la prime d'objectifs dans le salaire de base sur la motivation. Cette étude présente plusieurs intérêts. Les centres d'appels constituent un terrain original. Contrairement à ce qui se fait dans les autres entreprises, la fréquence du suivi des objectifs est nettement supérieure dans les centres d'appels. Tant et si bien que les primes qui récompensent l'atteinte des objectifs prennent une importance particulière pour les individus. La validité des résultats de notre étude devrait s'en trouver renforcée. La deuxième originalité réside dans la prise en considération de la variable « part de la prime d'objectifs dans le salaire de base ». En effet, dans la plupart des études empiriques la prime d'objectifs n'est pas mise en perspective avec le salaire de base. Or, cette mise en relation nous paraît plus pertinente que la présence/absence de prime. L'échantillon est composé de cent dix huit téléconseillers de sept centres d'appels différents auxquels a été administré un questionnaire. Il ressort de cette étude plusieurs résultats. La motivation est plus élevée lorsqu'il n'y a pas ou quasiment pas (inférieure à 10 %) de prime d'objectifs et lorsque celle-ci est supérieure à 31 %. La relation entre la part de la prime d'objectifs dans le salaire de base et la motivation est par conséquent en forme de U. Autre résultat à souligner : le niveau maximum de motivation est atteint lorsque la prime est supérieure à 71 %. D'où l'implication managériale suivante : pour que la motivation soit maximale, la part de la prime d'objectifs dans le salaire de base doit être supérieure à 71 %.

Mots-clés : théorie de l'autodétermination, théorie des attentes, motivation au travail, primes d'objectifs, téléconseillers, centres d'appels.



Résumés

LES DÉFIS POSÉS PAR LA NOUVELLE GESTION PUBLIQUE À LA GRH : CAS DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPÔTS

Florence NOGUERA

Université Montpellier 1, Erfi et LARGEPA (Paris 2)

Dans un contexte de crise économique caractérisé par un important déficit public et un endettement élevé, la modernisation des services publics impulsée par l'Etat pose la question des nouvelles régulations opérées par les gestionnaires des services publics et les agents. Prenant appui sur une recherche-intervention conduite auprès de douze sites d'une Direction Générale des Impôts de 1 040 agents, la problématique de cet article étudie pourquoi des agents, qui expriment souvent un fort attachement au service public, ne s'impliquent pas plus spontanément dans la mise en œuvre d'une démarche de modernisation et d'amélioration des services. La recherche pose l'hypothèse que l'implication des fonctionnaires est un levier indispensable pour réussir des changements vers des services publics de qualité, dans un contexte de nouveau management public. Les résultats de recherche mettent en particulier l'accent sur la nécessité, pour une organisation publique, de construire un système de GRH producteur de négociation et de concertation notamment sur l'organisation du travail, les conditions de travail et les nouveaux objectifs à atteindre. L'étude fait apparaître qu'un levier essentiel de la qualité des services d'une organisation publique, et de sa capacité à se moderniser, soit celui de la qualité de la gestion des ressources humaines menée en son sein et de l'implication qu'elle suscite chez les agents.

Mots clés : nouveau management public, implication organisationnelle, qualité de la gestion des ressources humaines, administration fiscale, qualité des services.

CONSTRUCTION DE L'ENGAGEMENT STRATÉGIQUE DES MANAGERS INTERMÉDIAIRES

Christian MAHIEU

LEM, IAE, Université de Lille

De nombreuses entreprises transforment leur processus stratégique et y incluent désormais des managers intermédiaires. Comment cette inclusion se traduit-elle par une transformation des systèmes de rôles et comment les managers, en transformant leurs rôles, recomposent-ils leur engagement personnel vis-à-vis de l'entreprise. Pour cela, il faut analyser les processus de créativité stratégique mis en œuvre dans l'entreprise ainsi que les processus de construction d'engagement.

Nous montrons que deux types de dispositifs se distinguent. Le premier type, nous l'appelons « plateau ». Il a une forte potentialité de transformation de rôles, pour peu que des conditions de dialogue stratégique soient remplies. Le second type, nous l'appelons « plateforme ». Il présente une forte potentialité de transformation managériale, de recomposition identitaire et de construction d'engagement pour peu que d'autres conditions soient remplies.

Mots-clés : processus stratégique, pratiques stratégiques, engagement, management intermédiaire, dispositifs organisationnels, recherche action.



ABSTRACTS

DO ORGANIZATIONAL WORK-LIFE INITIATIVES FOSTER COMMITMENT ?

Ariane OLLIER-MALATERRE

Rouen Business School and LISE-CNRS, CNAM
Paris

US and UK employers provide formal work-life programs as well as informal flexibility to support employees in their non-work lives. Although it is claimed that work-life initiatives foster employee commitment, the business case still needs to be established. Based on a case study of a pharmaceutical multinational, this research provides real-life vignettes and offers a typology of seven distinct outcomes of work-life initiatives on the Individual/Organization relationship. Outcomes are mostly beneficial, but some outcomes are detrimental. An absence of outcome is observed on part of the sample (indifference). A model outlines four key factors determining the outcome: awareness of the initiatives, need, access and perception of the initiatives. These findings are discussed in light of the theoretical frameworks traditionally applied to work-life research and of newer frameworks that should be investigated.

Key-words: Commitment, Individual/Organization relationship, Perceived Organizational Support, Work-family, Work-life.

ASSESSMENT OF BONUSES' IMPACT ON TELEOPERATORS' MOTIVATION

Maryline BOURDIL

Group Sup of Co Montpellier

The object of this article is to study the impact of the bonus' amount in the base salary on motivation. This research presents two principal interests. Call centers constitute an original research ground. The monitoring of goals achievement is more frequent than in other organizations. So, bonuses are particularly important for individuals who are working in such context. The validity of the results should be reinforced. The second originality of this study is the consideration of the variable "the bonus' amount in the base salary". In the majority of the studies, bonus is not put in perspective to base salary. In fact, this seems more relevant than the presence/absence of bonus. The sample is composed of one hundred eighteen teleoperators from seven different call centers. This study by questionnaire presents several results. Motivation is higher when there is no or almost no bonus (under 10%), and when the bonus is upper than 31%. Consequently, the relation between bonus' amount in the base salary and motivation is U-shaped. Other result: the maximum of motivation is attained when bonus is upper than 71%. So, managerial implication is that bonus' amount in the base salary must be higher than 71%.

Key-words: Self-determination theory, expectancies theory, motivation at work, bonus, teleoperators, call centers.

**Abstracts**

THE CHALLENGES RAISED BY NEW PUBLIC MANAGEMENT TO HUMAN RESOURCES: THE CASES STUDY OF A FRENCH TAX ADMINISTRATION

Florence NOGUERA

University Montpellier 1, Erfi and LARGEPA (Paris 2)

The modernisation of public management takes place in a context of worldwide crisis with huge public deficits and debts. This modernisation which stems mostly from government willingness raises the issue of new regulations set up by public agencies and servants. The problematic under study is based on an intervention-research led in 12 agencies of a tax administration with a 1040 people staff. The problematic may be summarized in these terms: why public servants who are generally proud of serving public interests don't commit themselves more spontaneously towards public changes and modernisation? The hypothesis which is here developed shows that the commitment of public servants is a key factor to succeed in improving the quality of public services in a context of new public management. In particular, the outcomes of the study highlight the importance for a public administration to build a strong human resource system able to engender negotiations and concordances between actors upon working conditions and organisation and new organizational goals to reach. In broad terms, the study shows that the quality of human resource management is a key factor to foster public agent commitment to changes, and then a key factor to improve the quality of services delivered to the public.

Key-words: new public management, organizational commitment, quality of human resource management, tax administration, quality of services.

CONSTRUCTING MIDDLE MANAGERS' STRATEGIC COMMITMENT

Christian MAHIEU

LEM, IAE, University of Lille

Many firms transform their strategy processes and, for that, include middle managers into it. How does this inclusion transform roles systems and how do these managers, transforming their roles, reconstruct their personal commitment towards their firm? For that, we need to better understand strategy process transformation and their specific organizational mechanisms but also we have to analyze specific processes and mechanisms of the social fabric of commitment. We show here that two strategic transforming mechanisms can be distinguished. The first one, so called strategic "stage", presents a high potential of roles transformation, if some critical conditions are filled. The second one, so called "platform", presents a high potential of management transformation, of identity rebuilding and commitment fabric, if some specific critical conditions are carried out.

Key-words: strategy process, strategic practices, commitment, roles, organizing mechanisms, action research.