

L'OBSERVATOIRE  
DE L'ADMINISTRATION  
PUBLIQUE

# TELEscope

Revue d'analyse comparée en administration publique

Vol. 12 n° 2 mai 2005

## LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES

■ **Christian Vandenberghe**

L'engagement organisationnel  
dans le secteur public :  
quelques déterminants essentiels

■ **Serge Vallemont**

Le nouveau rôle des directions  
des ressources humaines :  
de l'intendance au stratégique

■ **Réal Jacob, Sébastien Harvey**

La gestion des connaissances  
et le transfert intergénérationnel :  
une étude de cas au sein  
de la fonction publique québécoise

■ **Jocelyn Jacques**

Le gestionnaire de ressources  
humaines, architecte d'un nouveau  
design de l'organisation

■ **Denis Latulippe**

Vieillesse de la population,  
nouveaux comportements et  
gestion des ressources humaines

■ **Luc Rouban**

La GRH en France ou  
la chasse aux vieux démons

■ **Anne Marrec**

Le « TIC TAC TOE » de la GRH

## TÉLESCOPE

*Télescope* est une publication universitaire indépendante éditée en français. Elle propose à ses lecteurs un éclairage sur les problématiques, dont la complexité et l'interdépendance ne cessent de s'amplifier, qu'affrontent aujourd'hui les États et les organisations publiques dans un contexte politique et socioéconomique mouvant et globalisé à l'échelle de la planète. En mettant en perspective des expériences et des modèles de gestion observés à travers le monde, *Télescope* fait connaître les avancées en matière de gouvernance publique. Elle permet à l'École nationale d'administration publique du Québec de promouvoir un message singulier sur la gouvernance à la rencontre des univers francophone et anglo-saxon. Elle offre également à tous ceux, praticiens, universitaires, chercheurs, dans le champ de l'administration publique, un espace pour échanger, se situer sur le plan international et recueillir les savoirs et les repères utiles à leur action.

*Télescope* est la revue de L'Observatoire de l'administration publique créé en 1993 par l'École nationale d'administration publique du Québec, un établissement membre du réseau de l'Université du Québec. L'Observatoire de l'administration publique est un pôle de vigie et de recherche. Il collecte et analyse l'information disponible dans le monde en matière de gouvernance publique. Le lancement de *Télescope* répondait au besoin de disposer d'un outil de communication sur les avancées du management public. *Télescope* a connu une expansion régulière qui s'est accélérée ces deux dernières années en même temps que s'intensifiaient les activités de recherche de L'Observatoire.

## COMITÉ DE RÉDACTION

Michel Audet (Université Laval); Serge Belley (ENAP); Pierre Bernier (ENAP); Jean-Luc Bodiguel (Université de Nantes); Jacques Bourgault (ENAP); Mohamed Charih (ENAP); David Clark (*Southampton Institute*); Paul-André Comeau (ENAP); Dominique Darbon (Institut d'études politiques de Bordeaux); Bernard Enjolras (Université d'Oslo); James Iain Gow (Université de Montréal); Joseph Facal (HEC Montréal); David Giauque (Haute École Valaisanne); Réal Jacob (HEC Montréal); Benoît Lévesque (Université du Québec à Montréal); Daniel Lozeau (ENAP); Bachir Mazouz (ENAP); Luc Rouban (Sciences-po – Paris); Lucie Rouillard (ENAP); Jean Turgeon (ENAP).

## CONSEIL SCIENTIFIQUE

Denis Bédard (gouvernement du Québec); Sandford Borins (Université de Toronto); Geert Bouckaert (Université catholique de Louvain); Jacques Chevallier (CNRS); Patrick Gibert (Université de Paris X); Taïeb Hafsi (HEC Montréal); François Lacasse (Université du Québec en Outaouais); Ann Langley (HEC Montréal); Daniel Latouche (INRS-Urbanisation); Vincent Lemieux (Université Laval); Claude Lessard (Université de Montréal); Marie-Christine Meininger (ENA France); Jacques Plamondon (Université du Québec); Marc-Urbain Proulx (Université du Québec à Chicoutimi); Louise Quesnel (Université Laval); Jean-Claude Thoenig (CNRS); Sabine Urban (Université Robert Schuman de Strasbourg).



Directeur de la publication et Rédacteur en chef **Louis Côté**; Conseiller à la rédaction **Marc Cambon**; Révision linguistique **Francine Sylvain**; Traduction **Axe Communications**; Maquette **Larochelle Communication Graphique**; Impression **AGMV Marquis**.

Pour plus d'information ou si vous avez des renseignements à nous transmettre, communiquez avec **Danielle Landry**, secrétariat de L'Observatoire, (418) 641-3000 poste 6574, courriel: [danyelle.landry@enap.ca](mailto:danyelle.landry@enap.ca). Les publications de L'Observatoire peuvent être consultées à l'adresse suivante: <http://www.enap.ca/observatoire>

TÉLESCOPE • ENAP du Québec, 555, boulevard Charest-Est, Québec (Québec), CANADA G1K 9E5



# Sommaire

TÉLESCOPE • Vol. 12 n°2 mai 2005

- 
- I     Éditorial  
      **Louis Côté**
  - 2     L'engagement organisationnel dans le secteur public :  
      quelques déterminants essentiels  
      **Christian Vandenberghe**
  - 16    La gestion des connaissances et le transfert intergénérationnel :  
      une étude de cas au sein de la fonction publique québécoise  
      **Réal Jacob, Sébastien Harvey**
  - 31    Vieillessement de la population, nouveaux comportements  
      et gestion des ressources humaines  
      **Denis Latulippe**
  - 41    Le nouveau rôle des directions des ressources humaines :  
      de l'intendance au stratégique  
      **Serge Vallemont**
  - 53    Le gestionnaire de ressources humaines,  
      architecte d'un nouveau design de l'organisation  
      **Jocelyn Jacques**
  - 65    La GRH en France ou la chasse aux vieux démons  
      **Luc Rouban**
  - 80    Le « TIC TAC TOE » de la GRH  
      **Anne Marrec**

# Éditorial

Par **Louis Côté**

Professeur à l'École nationale d'administration publique du Québec

Directeur de L'Observatoire de l'administration publique

[louis.cote@enap.ca](mailto:louis.cote@enap.ca)

Chers Lecteurs,

Nous avons décidé de dédier le présent numéro de *Télescope* à la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques. Sur un sujet aussi vaste et complexe, nous ne prétendons pas à l'exhaustivité. Au demeurant, est-ce vraiment un sujet à débattre? D'aucuns trouveront l'exercice superflu. La GRH, selon le sigle consacré, s'ancre en effet dans la plupart des administrations publiques sur des textes statutaires dont la minutie et la rectitude préservent les agents publics de l'arbitraire. L'« administration du personnel », égalitariste et protectrice, a fait ses preuves. A-t-elle fait son temps? La question se pose en effet au moment où continuent à déferler les vagues successives de réformes administratives. La GRH dans la tourmente? C'est avec cette formule que nous avons invité des experts québécois et français à contribuer à cette édition de *Télescope*.

## La GRH, vingt ans après

Durant les deux dernières décennies, des mouvements tectoniques sont survenus dans l'environnement des administrations publiques. Parmi les plus remarquables, on distinguera la crise des finances publiques, les processus de mondialisation et de régionalisation ou l'avènement de la société informationnelle. Au sein des organisations, ces séismes ont atteint à la fois les pratiques en vigueur et les fondements juridiques et moraux de celles-ci.

Les gestionnaires publics ont dû s'approprier des pratiques qui semblaient relever auparavant d'un autre ordre : approche-clientèle, gestion par résultats, mesure de performance, contractualisation, partenariat, etc. Modulées afin de répondre aux exigences de transparence et de reddition de compte qui caractérise le secteur public, ces nouvelles pratiques n'en ont pas moins bouleversé le travail des fonctionnaires et modifié les conditions de leur exercice.

## La GRH, le choc des générations

Dans la quasi-totalité des administrations publiques des pays industrialisés, la gestion des ressources humaines est au pied du mur. Elle tente en effet de résoudre une équation à deux inconnues : la massification des départs à la retraite des représentants des générations nées après la Seconde Guerre mondiale et le manque d'attrait des carrières administratives auprès des générations dites « Internet ».

Comment retenir les personnes d'expérience et thésauriser leur mémoire organisationnelle? Comment accueillir et fidéliser les jeunes? Comment surtout conjuguer l'empirisme des uns et l'habitus technologique des autres?

**Christian Vandenberghe** nous propose une première réponse en faisant de l'engagement organisationnel la pierre d'angle de toute politique de gestion des personnes dans le secteur public. C'est sur l'intensité de cet engagement que se forge le rapport à l'emploi d'individus professionnels se voulant désormais plus autonomes. Il existe trois types d'engagement : l'engagement affectif renvoie au *désir* de rester membre de l'organisation, l'engagement normatif fait état d'une *obligation* et l'engagement de continuité reflète un *coût* associé au départ.

Tracer une typologie n'est qu'une première étape. Et une information précieuse pour le gestionnaire de ressources humaines qui sera alors impatient de connaître quels sont les déterminants de cet engagement. Christian Vandenberghe en recense cinq : les comportements politiques, souvent jugés manipulateurs, le soutien organisationnel, perçu de manière positive, la confiance, envers l'honnêteté de l'organisation et la compétence du supérieur immédiat, les récompenses, facteur dont l'influence est peu prépondérante pour les employés du secteur public, et enfin l'habilitation psychologique qui est conférée par un sentiment d'adéquation de la personne avec son emploi en ce qui concerne le sens, l'autonomie, l'impact et la compétence.

Dans leur article, **Réal Jacob** et **Sébastien Harvey** font un pas de plus. Ils nous convient à une réflexion sur la gestion des connaissances et leur transfert intergénérationnel. Pour eux, c'est le défi à relever séance tenante par les gestionnaires des ressources humaines. Ils le diffractent selon trois problématiques complémentaires : comment capitaliser et transmettre les savoirs et les savoirs-faire des travailleurs qui quittent ou quitteront prochainement les organisations ? Comment s'assurer du partage et de l'échange des connaissances quand se rencontrent deux générations d'employés ? Comment favoriser l'intégration des nouveaux arrivants censés absorber la banque de savoirs de l'organisation tout en contribuant à son renouvellement et à son enrichissement ?

Il faut tout d'abord chercher un début de réponse à ces interrogations dans une juste compréhension de la nature et de la socialisation des savoirs. Les savoirs compétitifs peuvent être individuels ou collectifs, tacites ou explicites, tus ou publics. L'organisation a le devoir de les convertir en capital et de léguer celui-ci aux employés débutants à charge pour eux de le bonifier en lui injectant du savoir neuf. Pour adapter leurs pratiques, les gestionnaires ne sauraient donc s'affranchir d'une prise en compte des caractéristiques des nouveaux personnels. Qui sont les enfants d'Internet ? Rétifs à tout formalisme, nomades, créatifs, tolérants, ils élisent les organisations moléculaires et apprenantes, les modes de gestion informels et ont une prédilection pour le travail « expressif », c'est-à-dire le travail source d'entier développement.

En arrière-scène de ce choc des générations, se profile pour les gestionnaires des ressources humaines la perspective du vieillissement de la population avec, d'ores et déjà, une pyramide des âges hypertrophiée vers le haut. **Denis Latulippe** rejette pourtant les scénarios catastrophes. Une baisse de la population active ne signifie pas forcément une pénurie de main-d'œuvre. La moitié de la population québécoise aura plus de 50 ans en 2030. C'est un fait ! Mais cette secousse démographique peut se muer en atout dès lors que le Québec, qui dispose d'une main-d'œuvre de plus en plus éduquée, correspond au profil type du pays industrialisé que le marché mondial spécialise actuellement dans les industries de biens et services à haute valeur ajoutée, produits justement par une main-d'œuvre réduite en nombre mais très qualifiée.

## La GRH, à la recherche de stratégies

Pour une fois, chercheurs et praticiens sont tombés d'accord. Le bien le plus précieux de l'organisation n'est plus l'argent ou l'ordinateur, mais bel et bien la personne, celle qui entre chaque matin dans les bureaux ou les ateliers et repart le soir retrouver sa famille. Et c'est ainsi que la direction des ressources humaines, jusqu'à présent cantonnée dans un rôle de surveillant des coûts, se retrouve tout à coup assis sur un tas d'or. C'est-à-dire qu'il lui revient non seulement de faire fructifier ce capital humain dans l'intérêt bien compris de l'entreprise, mais, plus fondamental encore, de veiller à accorder la place due à ceux qui, désormais, signent la singularité de l'entreprise. **Serge Vallemont et Jocelyn Jacques** ne disent pas autre chose.

L'ancienne GRH, la vénérable « gestion du personnel », normative, impersonnelle, centralisée, procédurière, bureaucratique est chose du passé. La « vraie » gestion des ressources humaines est fonctionnelle, différenciée, déconcentrée, contractuelle, stratégique. Quatre raisons, au moins, plaident pour cet *aggiornamento*. Au premier chef, la valorisation de la ressource humaine, nous l'avons vu, qui fait de l'individu la pièce maîtresse sur l'échiquier de l'organisation et dont les enseignements de ces dernières années montrent qu'elle est la clef du succès des réformes administratives. La consécration de « la logique de la performance » ensuite, véritable révolution copernicienne du fonctionnement des administrations publiques. Troisième raison, nous n'y reviendrons pas, la zone de turbulence démographique. Enfin, et ce n'est pas la moindre des exigences, les attentes des fonctionnaires eux-mêmes, telles que Christian Vandenberghe, Réal Jacob et Sébastien Harvey les ont évoquées dans leurs analyses.

Dans ce contexte, on comprendra que le Directeur des ressources humaines, bardé de lois et règlements, psychorigide, n'a plus la cote. Il n'est plus le soutier du navire, mais l'un des pilotes. Il a troqué l'archet du deuxième violon contre la baguette du chef d'orchestre. Certes, le socle traditionnel de ses compétences techniques n'est pas remis en cause, mais on réclame aujourd'hui beaucoup plus de celui qui est appelé à gérer le patrimoine humain de l'organisation, son actif par excellence. Stratège pour les uns, architecte pour les autres, il sera tour à tour prévisionniste et pédagogue et fera preuve de leadership, de sensibilité et de tact politique. Ainsi endossera-t-il les habits de sa nouvelle légitimité, qui est celle du pourvoyeur de sens.

## La GRH, scepticisme et « technophilie »

L'ampleur et l'itération des mouvements réformateurs sont parvenues à modifier le paysage interne des administrations publiques, jusqu'à créer un nouveau type de fonctionnaire. À titre d'effet collatéral, la GRH s'est trouvée devant l'impérieuse nécessité d'une « re fondation » pour accompagner efficacement le changement, mais surtout le rattraper, voire le précéder. Nombreux sont les analystes qui partagent cette vision. D'autres dénoncent une forme d'autisme qui s'accommoderait d'une transformation superficielle. Pour **Luc Rouban**, par exemple, la mutation ne va pas de soi.

S'inspirant de l'exemple français, il décrypte les tensions et les paradoxes de l'importation des méthodes du secteur de l'entreprise privée dans une administration publique d'essence statutaire et corporatiste. Appuyées par des stratégies politiques floues et versatiles, ces démarches suscitent avant tout la méfiance des agents publics. Leur soupçon, alimenté par l'absence d'un modèle professionnel convaincant et rassembleur, mue en rejet de

l'idéologie sous-jacente des approches réformatrices, accusée de véhiculer des valeurs à l'opposé de celle qui donne du sens au métier de fonctionnaire.

Dès lors, en terre de scepticisme, la résistance s'organise, presque inconsciemment. Elle s'arme des pesanteurs politiques et sociologiques qui marquent le secteur public français. Elle emprunte les sentiers des régulations professionnelles, connues des seuls initiés, qui pour être latentes et furtives n'en sont pas moins puissantes et, en tout état de cause, bien plus fortes que les systèmes de gestion des ressources humaines, quand bien même recevraient-ils l'aval des syndicats.

En somme, face au dilemme de l'adaptation qui, comme chacun sait, présente le risque de perdre son âme, la réponse serait de nature instrumentale. Elle se traduirait par des réformes de la GRH en trompe-l'œil qui ne changeraient guère le cérémonial interne des administrations et n'ébranleraient pas l'assise historique et philosophique de leurs agents.

Il est un des dehors de la transformation des organisations qui ne souffre cependant pas de frilosité à l'heure d'en juger les effets sur la gestion des ressources humaines. Curieusement, cette manifestation du concret ressort du domaine du virtuel. **Anne Marrec** est convaincue que les organisations publiques ont tout à gagner à maîtriser l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. Ont-elles le choix au demeurant ? Elles naissent virtuelles ou le deviennent pour ne pas rester au bord de la route.

Que faire quand le meilleur ami de l'employé est son ordinateur, sinon s'adapter à un environnement de travail mouvant qui inclut dorénavant une dimension « cyberspatiale ». Les relations du travail et, plus généralement, la GRH se déclinent à la mode « techno ». À ceux qui s'alarment d'une possible déshumanisation, avatar du dialogue personne-machine, la banalisation en cours des collaborations volontaires à distance apporte une contradiction. Au cœur de tous les réseaux, l'« e-DRH » occupe plus que jamais une position stratégique.

Bonne lecture !

# L'engagement organisationnel dans le secteur public : quelques **déterminants essentiels**

Par **Christian Vandenberghe**, HEC Montréal, Titulaire de la Chaire de recherche du Canada en gestion de l'engagement et du rendement des employés • christian.vandenberghe@hec.ca

L'engagement organisationnel a fait l'objet de nombreux travaux au cours des 20 dernières années (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). La pertinence de ce concept s'est imposée dans les milieux scientifiques et professionnels principalement en raison du fait qu'il présente un lien empirique démontré avec la rétention et la fidélisation du personnel. Les professionnels de la gestion des ressources humaines ont donc considéré l'engagement organisationnel comme la pierre angulaire de toute politique destinée à conserver son personnel de talent (Chaminade, 2003; Griffeth & Hom, 2001; Vandenberghe, 2004).

Différents facteurs ont aussi contribué à renforcer l'importance de l'engagement dans les organisations en tant que variable centrale de la gestion des personnes. Tout d'abord, les mutations qu'ont connues les organisations dans les dernières années telles les fusions, les restructurations et autres acquisitions ont mis à mal ce qui représente le fondement même de leur réussite, à savoir le désir des employés de contribuer à la réussite de leur entreprise. C'est ce qui explique que de nombreuses opérations de restructuration se sont soldées par des échecs sur le plan financier (Cascio, 2002).

D'autres facteurs, plus larges ceux-là, méritent qu'on s'y attarde. Tout d'abord, la société de la connaissance et de l'information a bouleversé les pratiques de gestion, les attentes des salariés et a créé un contexte où l'information circule plus vite, est plus proche des personnes et est généralement

moins contrôlable par l'organisation. Cela a engendré l'éveil d'un nombre croissant de salariés désireux de connaître les raisons qui sous-tendent les décisions des gestionnaires. C'est ainsi que les chercheurs ont constaté que des décisions injustes sur le plan procédural (mal étayées ou mal mises en œuvre) engendraient en tant que tel un désengagement général chez les employés, et ce, indépendamment du fait que ces décisions puissent avoir un caractère distributif défavorable (p. ex., Schaubroeck, May, & Brown, 1994).

Enfin, notre société connaît une transition de générations majeure dont les conséquences sont sur le point de se manifester dans le monde des organisations. Cette transition va se traduire par la cohabitation prochaine de générations d'employés aux valeurs très différentes, mais aussi par une pénurie de la main-d'œuvre disponible pour assurer la relève de ceux qui arrivent à la retraite. Ainsi, Emploi-Québec (2004) prévoit que d'ici 2006, soit à très court terme, environ 640 000 emplois seront à combler au Québec. À plus long terme, l'année 2011 serait marquée par un solde négatif des entrants sur le marché du travail, ce phénomène risquant d'affecter de façon différenciée les professions, les secteurs d'activités et les régions de la province (Audet, 2004). Bref, ces éléments tendent à renforcer l'idée selon laquelle les attentes de la nouvelle génération d'employés devront être davantage considérées dans les prochaines années. Dans un tel contexte, retenir ses employés de talent et attirer ceux qui en possèdent devient un défi majeur pour nos organisations. Pour des raisons de productivité, la stimulation de l'engagement organisationnel devient donc une priorité de gestion. Le secteur public n'échappe évidemment pas à cette règle.



L'objectif du présent article est donc de faire le point sur le concept d'engagement organisationnel dans le secteur public, de montrer son utilité pour comprendre la relation d'emploi et d'examiner quelques-uns de ses déterminants essentiels, grâce à une revue de la littérature empirique.

## ■ L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL : UN ÉTAT GLOBAL, DES FORMES DISTINCTES

Le concept d'engagement organisationnel peut être défini comme un état psychologique caractérisant le lien entre un individu et son organisation, pouvant couvrir plusieurs formes et ayant des implications directes sur la décision de l'employé de rester membre ou de quitter son organisation (Meyer & Allen, 1991). Plusieurs formes caractérisent donc l'engagement. L'engagement affectif renvoie à un attachement émotionnel à l'organisation, caractérisé par l'identification de l'individu aux valeurs et aux objectifs de cette dernière. Les employés engagés sur cette base restent membres de leur entreprise par *désir* (Meyer & Allen, 1991, 1997). L'engagement normatif réfère à un attachement basé sur une obligation morale envers l'organisation, ce qui bien souvent correspond au sentiment d'avoir une dette morale à acquitter. Les employés engagés sur cette base restent membres de leur organisation par *obligation* (Meyer & Herscovitch, 2001). La troisième forme d'engagement correspond à un engagement de continuité, qui se caractérise par le fait que la relation d'emploi est basée sur le *coût* d'opportunité lié au départ éventuel. Dans cette configuration, l'employé reste membre de son entreprise parce qu'il serait trop coûteux pour lui de partir. L'engagement de continuité reflète néanmoins deux aspects distincts, le premier correspondant à la perte d'avantages intervenant en cas de départ (p. ex. salaire, avantages sociaux), soit le *sacrifice* associé au départ, alors que le deuxième repose sur le *manque d'alternative d'emploi* à l'extérieur de l'entreprise (Bentein, Vandenberg, Vandenberghe, & Stinglhamber, 2005, à paraître; McGee & Ford, 1987).

La particularité de l'engagement organisationnel est qu'il représente un état psychologique global caractérisant la relation d'emploi, chaque forme contribuant en principe à retenir l'employé au sein même de l'organisation, mais pour des raisons différentes.

Néanmoins, les recherches ont montré que le risque de départ est principalement réduit par la dimension affective, alors que les autres y contribuent mais de manière moins marquée (Meyer *et al.*, 2002). Ce modèle d'engagement a aussi pu montrer sa pertinence pour caractériser la relation d'emploi dans de nombreux milieux organisationnels, y compris le secteur public. Ainsi, dans une étude récente menée au sein des institutions européennes (Vandenberghe, Stinglhamber, Bentein, & Delhaise, 2001), il apparaît que les fonctionnaires européens éprouvaient bien chacune des trois grandes formes d'engagement à l'égard de leur organisation et que ces formes d'engagement contribuaient à expliquer de manière significative leurs intentions de rester à l'emploi.

Étant entendu que l'engagement organisationnel des employés a des effets bénéfiques puisqu'il réduit le risque de départ volontaire, il faut maintenant s'interroger sur les éléments qui peuvent contribuer à le développer. Nous allons donc passer en revue les facteurs susceptibles de développer l'engagement dans le contexte du secteur public, en nous basant sur les travaux empiriques récents sur cette question. Notons que nous nous attacherons essentiellement à examiner les déterminants de la forme affective de l'engagement car très peu de travaux ont porté sur les autres dimensions, particulièrement dans le secteur public. Dans une section suivante, nous proposerons quelques hypothèses concernant les variables pouvant conduire à stimuler les autres formes d'engagement.

## ■ LES DÉTERMINANTS DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DANS LE SECTEUR PUBLIC

### Le climat et les comportements politiques

Une première catégorie de déterminants renvoie au climat et aux comportements de nature politique. Les comportements politiques sont définis comme des comportements dont l'objectif est de maximiser les intérêts personnels de ceux qui les émettent (Ferris, Russ, & Fandt, 1989) et qui dès lors contrarient les objectifs de l'organisation dans son ensemble ainsi que les intérêts d'autres individus à l'intérieur de l'organisation (Vigoda, 2000, p. 327). Plusieurs auteurs soulignent que les comportements politiques

sont généralement perçus de manière négative par les employés et qu'ils sont souvent associés à des conduites manipulatrices destinées à servir les intérêts personnels de leurs auteurs (p. ex. Ferris *et al.*, 1989; Kacmar & Carlson, 1997; Parker, Dipboye, & Jackson, 1995). La plupart des chercheurs qui se sont intéressés aux comportements politiques ont utilisé une mesure développée par Kacmar et Carlson (1997), laquelle contient 12 propositions qui évaluent jusqu'à quel point un employé (a) utilise des moyens d'influence informels pour faire avancer ses intérêts, (b) est encouragé à taire ses opinions profondes face aux personnes influentes, et (c) perçoit les décisions d'augmentation salariale et de promotion comme influencées par des jeux de pouvoir informels.

Plusieurs caractéristiques du secteur public semblent le prédestiner à une occurrence particulière de comportements politiques en son sein. Ce phénomène semble d'ailleurs caractériser tous les niveaux de la hiérarchie (Wilson, 1999) même si ses conséquences peuvent varier en fonction du niveau hiérarchique des employés (Drory, 1993). Ainsi, Vigoda (2000) souligne que la nature des emplois et des professions ainsi que les services offerts dans les organisations publiques sont différents de ceux que l'on trouve dans le secteur privé. Il note aussi que les salaires sont souvent plus bas et non liés au rendement professionnel, et que les possibilités de promotion y sont moins nombreuses. Les organisations publiques évoluent dans un environnement relativement stable et doivent servir une clientèle étendue et aux besoins hétérogènes. Enfin, Rouillard et Lemire (2003) rapportent aussi des données comparatives suggérant que les règles et procédures sont plus standardisées dans la fonction publique, mais que la diffusion de l'information y est meilleure que dans le secteur privé. En bref, dans l'ensemble, ces différents facteurs peuvent contribuer à créer des marges discrétionnaires importantes favorisant l'émergence de comportements politiques (Vigoda, 2000).

Dans une étude empirique menée au sein d'une population d'employés du secteur public en Israël, Vigoda (2000) montre que la perception d'un climat politique contribue à réduire la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel affectif et à augmenter

l'intention de démission parmi les employés. Cette étude montre aussi que le rendement professionnel est affecté négativement par la perception d'un climat politique et que la négligence au travail s'en trouve en revanche augmentée.

L'impact de la perception d'un climat politique sur l'engagement organisationnel affectif semble néanmoins varier en fonction du niveau hiérarchique des employés. En effet, selon une étude menée par Drory (1993), les employés de plus bas niveau hiérarchique verraient leur niveau d'engagement organisationnel plus fortement affecté par la présence d'un climat politique que les employés occupant un poste plus élevé. Une étude plus récente (Wilson, 1999) démontre cependant que ce phénomène n'épargne pas les fonctions supérieures puisque le climat politique est un des éléments susceptibles de détériorer significativement l'engagement organisationnel des cadres supérieurs des entreprises publiques. Il reste que les cadres supérieurs, par leur position dans le système, peuvent développer des moyens d'action et d'influence permettant de limiter les effets négatifs d'un climat politique.

D'autres études apportent un éclairage intéressant sur la façon dont les employés réagissent face à un climat politique, et mettent en lumière les effets de ces réactions sur des indicateurs tels que la satisfaction au travail et, par extension, l'engagement organisationnel. Ainsi, Valle et Perrewé (2000) ont mené une étude empirique démontrant que la perception d'un climat politique peut s'accompagner de la production de deux formes de comportements politiques individuels de la part des employés, à savoir les comportements politiques *défensifs* (p. ex. veiller à se défendre contre des menaces perçues) et les comportements politiques *proactifs* (p. ex. tirer parti des opportunités pour faire avancer ses intérêts). Leur recherche démontre que les deux formes de comportements politiques individuels conduisent à une aggravation des effets négatifs du climat politique sur la satisfaction au travail. Bien que les auteurs n'aient pas examiné l'impact du climat politique sur l'engagement organisationnel comme tel, on peut penser que des effets similaires auraient été observés sur cette variable, en raison de la corrélation élevée généralement rapportée dans la littérature entre l'engagement affectif et la satisfaction au travail (Tett & Meyer, 1993). En somme,

le climat politique tend à encourager les employés à utiliser eux-mêmes des comportements politiques, lesquels finissent par réduire davantage la satisfaction au travail et, par extension, l'engagement organisationnel affectif.

Dans une autre étude, menée auprès de 1251 employés du secteur public, Witt, Andrews, et Kacmar (2000) montrent de façon tout à fait intéressante que les effets négatifs du climat politique sur la satisfaction au travail peuvent être réduits lorsqu'une prise de décision consensuelle existe entre les employés et leurs supérieurs. En fait, ces auteurs constatent que les supérieurs immédiats peuvent diminuer les effets néfastes du climat politique en permettant à leurs employés de participer aux décisions relatives à l'évaluation du rendement et à l'organisation du travail. Cela rejoint les résultats des travaux ayant montré que la confiance interpersonnelle – telle qu'elle peut émerger lorsque la prise de décision est consensuelle – est un déterminant important de l'engagement affectif des employés du secteur public envers leur institution (Nyhan, 1999, 2000).

### **Le soutien organisationnel perçu**

Le concept de soutien organisationnel perçu a été développé par Eisenberger et ses collègues (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Il renvoie à la perception par l'employé que son organisation s'engage envers lui, particulièrement qu'elle se soucie de son bien-être et valorise sa contribution à l'efficacité organisationnelle. Les travaux empiriques ont montré que le soutien organisationnel perçu est un déterminant important de l'engagement affectif (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001) et normatif (Stinglhamber & Vandenberghe, 2002) envers l'organisation.

Peu de recherches ont été menées sur le soutien organisationnel perçu dans le contexte des organisations publiques. De manière indirecte, deux recherches apportent néanmoins un éclairage intéressant sur l'utilité du concept pour expliquer les attitudes du personnel dans ce secteur. D'une part, Cropanzano, Howes, Grandey, et Toth (1997) ont établi que le soutien organisationnel perçu était négativement associé à la perception d'un climat

politique et avait des effets positifs sur les attitudes au travail. Ainsi, le soutien organisationnel perçu augmentait la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel affectif et l'implication au travail alors que la perception d'un climat politique avait un effet négatif sur chacune de ces variables. D'autre part, Randall, Cropanzano, Bormann, et Birjulin (1999) obtiennent des résultats comparables, mais montrent également que le soutien organisationnel perçu, contrairement à la perception d'un climat politique, est positivement lié à ce qu'il est convenu d'appeler les comportements de citoyenneté organisationnelle, soit des comportements discrétionnaires qui bénéficient à l'organisation. Si l'on considère que Vigoda (2000) a montré par ailleurs que la perception d'un climat politique contribue à réduire la performance au travail chez des employés du secteur public, il devient clair que les deux variables, soutien organisationnel perçu et perception d'un climat politique, ont des effets radicalement opposés sur les attitudes envers le travail et l'organisation.

### **La confiance**

Une étude récente menée par Aryee, Budhwar, et Chen (2002) rapporte des résultats intéressants concernant l'effet de la confiance sur l'engagement organisationnel et la performance au travail au sein des organisations publiques. La confiance, définie comme la volonté d'une partie – en l'occurrence les employés – de se montrer vulnérable aux actions d'une autre partie – en l'occurrence l'organisation – sans pouvoir exercer un contrôle sur elle (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995), peut en effet exercer un rôle essentiel dans les organisations publiques. L'étude de Aryee *et al.* (2002) montre qu'elle s'exerce à deux niveaux distincts, à savoir le niveau organisationnel, et à ce titre reflète jusqu'à quel point l'organisation est perçue comme honnête et intègre dans les relations qu'elle entretient avec son personnel, et le niveau de supervision direct, lequel renvoie à la compétence et à la fiabilité perçues du supérieur. Dans une organisation publique, où les centres d'autorité et de décision peuvent paraître parfois éloignés des employés, la confiance envers les superviseurs immédiats, souvent de nature interpersonnelle, peut être essentielle au maintien de comportements positifs envers l'organisation

(Nyhan, 1999). L'étude de Aryee *et al.* (2002) montre que les deux niveaux d'ancrage de la confiance se complètent parfaitement. En effet, dans cette étude, le niveau de confiance organisationnelle influençait directement l'engagement organisationnel affectif et la satisfaction au travail alors que la confiance envers le superviseur était liée à diverses facettes de la performance au travail.

Plusieurs facteurs contribuent à expliquer l'importance du rôle de la confiance dans les organisations publiques. Tout d'abord, le fait que les employés du secteur public bénéficient généralement d'une sécurité d'emploi à long terme – du moins dans l'administration publique traditionnelle (voir Rouillard & Lemire, 2003, p. 5) – force à envisager la qualité des relations de travail sur de longues périodes. Or, la confiance ne peut se construire valablement sur des relations instrumentales à court terme. Au contraire, elle nécessite du temps pour que les parties puissent tirer des conclusions sur la réciprocité réelle et durable de leurs relations de travail (Mayer *et al.*, 1995). Dans ce contexte, il est normal qu'elle émerge donc comme un déterminant majeur des attitudes envers l'organisation et des comportements au travail. Par ailleurs, la complexité des organisations publiques rend nécessaire un certain équilibre entre l'intégration globale et l'autonomie locale (Aryee *et al.*, 2002). Dans ce contexte, les superviseurs constituent un point d'ancrage essentiel de la confiance dans les relations de travail au sein de l'organisation. L'étude de Aryee *et al.* (2002) révèle d'ailleurs que la confiance envers le superviseur est une conséquence des comportements justes et équitables qu'il adopte dans le cadre des relations avec ses employés. Cela démontre bien que les supérieurs immédiats représentent un maillon essentiel dans les réponses apportées aux besoins relationnels des employés dans le secteur public. Certains auteurs vont d'ailleurs jusqu'à affirmer qu'une stratégie de construction de la confiance dans les relations entre les employés et l'organisation publique devrait se construire de la base vers le sommet plutôt que dans le sens opposé (p. ex. Nyhan, 1999).

## Les récompenses

Beaucoup d'études se sont penchées sur les liens existant entre les récompenses au travail et l'engagement organisationnel. De façon générale, les résultats accumulés tendent à suggérer que le volume et la qualité des récompenses obtenues contribuent à augmenter l'engagement organisationnel affectif. Cependant, il semble aussi exister d'importantes variations dans les effets des récompenses sur l'engagement, notamment suivant la profession et le secteur d'activité. À ce jour, les études semblent montrer que l'engagement organisationnel est plus faible dans le secteur public que dans le secteur privé (p. ex. Goulet & Frank, 2002), même si ce résultat a été récemment contesté (Rouillard & Lemire, 2003). La question est maintenant de pouvoir déterminer l'origine de cette différence.

Une étude méta-analytique menée par Cohen et Gattiker (1994), portant sur les effets des récompenses sur l'engagement organisationnel, donne quelques éléments de réponse à cette question. Cette étude révèle que l'effet de la satisfaction envers la rémunération sur l'engagement organisationnel est plus important dans le secteur privé que dans le secteur public. Il faut cependant noter que l'incidence du salaire réel sur l'engagement est relativement faible dans les deux secteurs d'activité. Le rôle plus décisif de la satisfaction envers la rémunération dans l'engagement au sein du secteur privé peut être expliqué par le fait que les organisations privées utilisent le salaire comme un important levier pour gérer la motivation et l'engagement, conduisant donc à une relation plus instrumentale entre les employés et l'organisation. De plus, les augmentations salariales dans le secteur privé reposent beaucoup plus sur l'évaluation du rendement, ce qui rend plus clairs les critères utilisés pour déterminer les salaires. À l'inverse, comme le soulignent Cohen et Gattiker (1994), la détermination des augmentations salariales dans le secteur public est beaucoup plus influencée par des conventions collectives, laissant peu de marge de manœuvre aux gestionnaires.

Il est cependant possible que les employés du secteur privé et du secteur public connaissent les caractéristiques générales du système dans lequel ils évoluent. Ainsi, il est peu probable qu'un

individu cherchant à obtenir rapidement un salaire confortable et des chances de promotion régulières se dirige vers le secteur public. Car, il est de notoriété publique que les récompenses extrinsèques sont moins importantes dans ce secteur. L'étude de Rouillard et Lemire (2003) montre d'ailleurs que l'orientation vers la carrière est plus élevée parmi les employés du secteur privé. En somme, la différence d'impact de la satisfaction envers la rémunération entre le secteur privé et le secteur public est peut-être attribuable à des attentes ou des valeurs sensiblement différentes entre les employés de ces systèmes. Cette explication repose sur les principes de la théorie de Schneider (1987) selon laquelle les organisations attirent des employés différents suivant l'image qu'elles véhiculent à l'extérieur. Il est donc vraisemblable que les employés du secteur public soient plus sensibles aux caractéristiques intrinsèques du travail, au climat de communication, ou aux qualités du superviseur, et que ces facteurs exercent une influence plus prépondérante sur leur niveau d'engagement organisationnel (Young, Worchel, & Woehr, 1998).

### **L'habilitation psychologique**

L'habilitation psychologique correspond à un état de motivation intrinsèque caractérisé par quatre cognitions complémentaires relatives à la tâche réalisée : la signification, l'autodétermination, l'impact et le sentiment de compétence (Thomas & Velthouse, 1990). La signification émane du sentiment que l'on occupe un emploi dont les valeurs sont compatibles avec les nôtres. L'autodétermination renvoie à la possibilité d'exercer son travail de façon autonome. L'impact est la capacité perçue d'exercer une influence sur les décisions dans le service dans lequel on travaille. Enfin, le sentiment de compétence est la capacité perçue de réaliser son travail efficacement.

Les recherches montrent que les dimensions de l'habilitation psychologique contribuent à augmenter l'engagement organisationnel (p. ex. Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000). Fait intéressant, la littérature, même si elle n'est pas propre au secteur public, suggère que deux aspects de l'environnement de travail contribuent à stimuler l'habilitation, et par voie de conséquence l'engagement organisationnel, à savoir les caractéristiques mêmes du travail

(Liden *et al.*, 2000) et les qualités de leader transformationnel du supérieur immédiat (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004). Ces résultats de recherche sont intéressants car ils renforcent les conclusions de certains chercheurs ayant examiné les voies permettant de stimuler l'engagement organisationnel dans le secteur public. Ceux-ci notent par exemple que l'habilitation psychologique représente un des mécanismes les plus prometteurs pour développer l'engagement organisationnel dans ce secteur, en dehors des mécanismes plus axés sur la récompense extrinsèque du secteur privé (p. ex. Nyhan, 2000; Wilson, 1999).

### **■ AU-DELÀ DE L'ENGAGEMENT AFFECTIF**

Les études recensées dans les sections précédentes portent sur la seule dimension affective de l'engagement. Nous n'avons en revanche aucune donnée nous permettant de déterminer en quoi les autres dimensions de l'engagement sont influencées par les pratiques de gestion dans ce secteur. À titre exploratoire, nous proposons quelques pistes de réflexion qui s'inspirent des travaux menés sur ces dimensions dans d'autres contextes organisationnels.

En ce qui concerne la dimension normative de l'engagement, les recherches ont montré qu'elle est sensible aux mêmes déterminants que l'engagement affectif mais dans des proportions moindres (Meyer *et al.*, 2002). En particulier, on sait que lorsque les organisations offrent un soutien socio-émotionnel à leur personnel, elles créent chez ce dernier un besoin de réciprocité, qui s'exprime par un engagement normatif plus élevé, soit un sentiment d'obligation morale. Notons cependant que les recherches montrent que le sentiment de loyauté basé sur l'obligation morale est plus élevé lorsque le soutien reçu provient d'une personne plutôt que de l'organisation elle-même. C'est le cas lorsque le soutien perçu émane du supérieur immédiat. Cet argument souligne une fois encore son rôle essentiel dans le secteur public, là où les relations avec l'organisation dans son ensemble sont plus opaques. Les conditions de travail peuvent aussi jouer un rôle majeur dans le développement de l'engagement normatif. En particulier, la possibilité d'exercer un travail significatif est susceptible d'augmenter le sentiment de loyauté car un travail qui correspond aux valeurs



des employés est généralement considéré comme une récompense intrinsèque majeure. Enfin, les possibilités de promotion auront sans aucun doute un effet favorable sur l'engagement normatif, car elles expriment la considération portée par l'entreprise à son personnel.

Le modèle des trois composantes de l'engagement comporte une dernière forme majeure, l'engagement de continuité. Cette dimension se subdivise en une sous-dimension traduisant un engagement basé sur le sacrifice qu'occasionnerait un départ éventuel et une sous-dimension reflétant un engagement contraint par le manque d'alternative d'emploi (McGee & Ford, 1987). Le concept de sacrifice perçu renvoie à des sources d'attachement hétéroclites, certaines étant de nature économique, d'autres de nature sociale ou psychologique. Par exemple, le salaire et les avantages sociaux de même que les promotions reçues contribuent à créer un engagement de continuité par sacrifice perçu, car si l'employé devait quitter son organisation, il pourrait perdre une partie de ces avantages. Mais le départ éventuel peut être source d'autres sacrifices, telles la perte de liens sociaux ou la perte d'un travail stimulant. À ce jour, aucune étude systématique n'a encore été menée sur cette forme d'engagement dans le secteur public. Le seul fait saillant de la recherche dans ce domaine est que l'engagement de continuité augmente avec l'âge et l'ancienneté organisationnelle. À l'inverse, les auteurs s'entendent pour dire que cette forme d'engagement serait plus faible dans la jeune génération, laquelle rejoindra en partie les effectifs du secteur public dans les prochaines années (Mir, Mir, & Mosca, 2002).

L'engagement de continuité envers l'organisation peut aussi provenir d'un manque perçu de possibilité d'emploi. Cette forme d'engagement est probablement très développée parmi les employés ayant une forte ancienneté dans le secteur public. Deux raisons peuvent expliquer ce phénomène. D'une part, la sécurité d'emploi contribue à placer le personnel dans une position captive. D'une certaine manière, la sécurité d'emploi offre un avantage majeur que peu sont prêts à perdre. Par conséquent, peu d'employés chercheront un emploi à l'extérieur. Un effet pervers de cette situation est aussi que la mise à jour des compétences n'est sans doute pas aussi régulière

dans le secteur public qu'elle l'est dans le secteur privé où les employés sont contraints de se remettre en question régulièrement s'ils veulent maintenir leur employabilité. Comme on sait que l'engagement par manque d'alternative d'emploi a des effets négatifs sur la performance au travail (Meyer *et al.*, 2002) autant que sur la santé des individus (Vandenberghe & Morin, 2004), il serait souhaitable que les organisations publiques se dotent de dispositifs pour lutter contre ces problèmes. Ainsi, l'instauration d'une politique de mobilité interne dynamique pourrait aider les employés à mettre à jour leurs compétences de façon régulière et à se maintenir employables par la même occasion.

## ■ CONCLUSION

Les organisations publiques sont aujourd'hui confrontées à la double nécessité de devoir fidéliser leur personnel de talent et d'attirer de nouveaux employés, dans le cadre d'une crise majeure de la relève qui s'annonce dans les prochaines années. Dans ce contexte, l'engagement organisationnel des employés devient un élément central, puisqu'il permet de compter sur une main-d'œuvre souhaitant à la fois contribuer à la productivité de l'organisation et y maintenir son appartenance. Cependant, les recherches montrent que les organisations doivent surtout veiller à développer l'engagement affectif et normatif de leurs employés et à réduire les formes négatives de l'engagement, en particulier celui qui naît d'un manque perçu d'alternative d'emploi.

Pour développer l'engagement affectif ou normatif, les organisations publiques devraient certainement tenter de mettre en place des moyens décourageant l'usage de comportements politiques, lesquels occasionnent bien souvent des effets néfastes sur les attitudes envers l'entreprise. Pour contrecarrer ces comportements, il est judicieux de multiplier les signes d'un soutien de la part de l'organisation envers son personnel et de favoriser la prise de décision consensuelle avec les supérieurs immédiats. De même, la pratique de la confiance interpersonnelle dans la relation de supervision semble une voie prometteuse, susceptible de conduire à un engagement affectif accru parmi le personnel. Les systèmes de récompense peuvent aussi avoir des effets bénéfiques, particulièrement s'ils s'accompagnent

de conditions de travail stimulantes. Dans l'ensemble, il semble bien qu'un défi majeur est sans doute d'arriver à établir un équilibre entre des principes de gestion s'appliquant de façon globale à l'ensemble de l'organisation avec des modes de gestion de proximité qui renforcent la qualité de la relation de supervision.

Lepak et Snell (1999) ont proposé plusieurs pistes en matière de gestion des ressources humaines que peut suivre une organisation souhaitant renforcer le lien avec ses employés par l'engagement affectif. La configuration des pratiques de ressources humaines devrait reposer dans ce cas sur une relation d'emploi privilégiant le développement interne du capital humain. Les organisations publiques peuvent valoriser ce capital en définissant de manière plus souple les emplois afin de favoriser le changement et l'adaptation. Elles auraient aussi intérêt à davantage

fonder les décisions d'affectation sur le potentiel des employés plutôt que sur leurs seuls connaissances et savoir-faire. Il est à cet égard intéressant de voir se développer dans bon nombre de pays occidentaux, y compris le Canada, des initiatives de développement des compétences au sein de la fonction publique, lesquelles prennent notamment la forme de programmes de mentorat et de *coaching* ou de groupes de codéveloppement. Comme le soulignent Lepak et Snell (1999), ces stratégies peuvent être utilement complétées par l'usage de systèmes d'évaluation du rendement axés sur le développement de l'employé, de manière telle à lui assurer un feedback utile et constructif. À long terme, ces approches permettront aux organisations publiques de développer leurs compétences collectives spécifiques, l'engagement de leurs employés, et, *in fine*, leur performance globale.

## BIBLIOGRAPHIE

- Aryee, S., Budhwar, P.S., & Chen, Z.X. (2002). «Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model», *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.
- Audet, M. (2004). «La gestion de la relève et le choc des générations», *Gestion*, 29 (4), 20-26.
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). «Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance», *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Bentein, K., Vandenberg, R.J., Vandenberghe, C., & Stinglhamber, F. (2005, à paraître). «The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach», *Journal of Applied Psychology*.
- Chaminade, B. (2003). *Identifiez et fidélisez vos salariés de talent*, Paris: AFNOR.
- Cascio, W.F. (2002). «Strategies for responsible restructuring», *Academy of Management Executive*, 16, 80-91.
- Cohen, A., & Gattiker, U.E. (1994). «Rewards and organizational commitment across structural characteristics: A meta-analysis», *Journal of Business and Psychology*, 9, 137-157.
- Cropanzano, R., Howes, J.C., Grandey, A.A., & Toth, P. (1997). «The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress», *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180.
- Drory, A. (1993). «Perceived political climate and job attitudes», *Organization Studies*, 14, 59-71.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa D. (1986). «Perceived organizational support», *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

- Emploi-Québec (2004). *Les perspectives professionnelles au Québec à l'horizon 2006*. Gouvernement du Québec.
- Ferris, G.R., Russ, G.S., & Fandt, P.M. (1989). « Politics in organizations. In R.A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.) », *Impression management in the organization* (p. 143-170). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Goulet, L.R., & Frank, M.L. (2002). « Organizational commitment across three sectors: Public, non-profit, and for-profit », *Public Personnel Management*, 31, 201-210.
- Griffeth, R.W., & Hom, P.W. (2001). *Retaining valued employees*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kacmar, K.M., & Carlson, D.S. (1997). « Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation », *Journal of Management*, 23, 627-658.
- Lepak, D.P., & Snell, S.A. (1999). « The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development », *Academy of Management Review*, 24, 31-48.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., & Sparrowe, R.T. (2000). « An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes » *Journal of Applied Psychology*, 85, 407-416.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). « An integrative model of organizational trust », *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- McGee, G.W., & Ford, R.C. (1987). « Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales », *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-642.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). « A three-component conceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, Newbury Park, CA: Sage.
- Meyer, J.P., & Herscovitch, L. (2001). « Commitment in the workplace: Toward a general model », *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). « Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences », *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mir, A., Mir, R., & Mosca, J.B. (2002). « The new age employee: An exploration of changing employee-organization relations, *Public Personnel Management* », 31, 187-200.
- Nyhan, R.C. (1999). « Increasing affective organizational commitment in public organizations », *Review of Public Personnel Administration*, 19, 58-70.
- Nyhan, R.C. (2000). « Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations », *American Review of Public Administration*, 30, 87-109.
- Parker, C.P., Dipboye, R.L., & Jackson, S.L. (1995). « Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences », *Journal of Management*, 21, 891-912.
- Randall, M.L., Cropanzano, R., Bormann, C.A., & Birjulin, A. (1999). « Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior », *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). « Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support », *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.



- Rouillard, C., & Lemire, L. (2003). « Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : une exploration empirique », *Management International*, 7(4), 1-16.
- Schaubroeck, J., May, D.R., & Brown, F.W. (1994). « Procedural justice explanations and employee reactions to economic hardship : A field experiment », *Journal of Applied Psychology*, 79, 455-460.
- Schneider, B. (1987). « The people make the place », *Personnel Psychology*, 40, 437-454.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2002). « L'engagement envers l'organisation et le supérieur : Un examen de leurs antécédents », *Psychologie du Travail et des Organisations*, 8(3), 137-165.
- Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993). « Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings », *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Thomas, K., & Velthouse, B. (1990). « Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation », *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Valle, M., & Perrewe, P.L. (2000). « Do politics perceptions relate to political behaviors? Test of an implicit assumption and expanded model », *Human Relations*, 53, 359-386.
- Vandenberghe, C. (2004). « Conserver ses employés productifs : Analyse du problème et stratégies d'intervention », *Gestion*, 29(3), 64-72.
- Vandenberghe, C., & Morin, E. (2004). *Engagement organisationnel et bien-être psychologique : Une étude parmi les cadres supérieurs du réseau de la santé*, Treizième Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française, Bologne, Italie, 26/08-29/08.
- Vandenberghe, C., Stinglhamber, S., Bentein, K., & Delhaise, T. (2001). « An examination of the cross-cultural validity of a multidimensional model of commitment in Europe », *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, 322-347.
- Vigoda, E. (2000). « Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector », *Journal of Vocational Behavior*, 57, 326-347.
- Wilson, P.A. (1999). « A theory of power and politics and their effects on organizational commitment of senior executive service members », *Administration and Society*, 31, 120-141.
- Witt, L.A., Andrews, M.C., & Kacmar, K.M. (2000). « The role of participation in decision-making in the organizational politics-job satisfaction relationship », *Human Relations*, 53, 341-358.
- Young, B.S., Worchel, S., & Woehr, D.J. (1998). « Organizational commitment among public service employees », *Public Personnel Management*, 27, 339-348.

# ENAP

L'UNIVERSITÉ DE  
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

www.enap.ca

L'École nationale d'administration publique forme, depuis 35 ans, les cadres et les professionnels du secteur public, grâce à un **enseignement crédité de 2<sup>e</sup> et de 3<sup>e</sup> cycles** et à **des activités de perfectionnement**.

L'ENAP contribue en outre au développement de l'administration publique par des activités de **recherche** et par des services **d'appui aux organisations**.

Comme partenaire universitaire de l'administration publique, elle oriente ses activités de **recherche** dans les domaines suivants :

- l'évaluation et le développement des compétences
- l'évaluation des politiques et des programmes publics
- l'éthique publique
- le leadership
- l'impact de la mondialisation sur les politiques publiques
- les technologies et l'organisation du travail
- la gouvernance

L'**Observatoire de l'administration publique** de L'ENAP offre aux décideurs publics un comparatif stratégique en matière de gestion et de politiques publiques. L'Observatoire diffuse et publie les résultats de ses recherches dans plusieurs publications, dont *Télescope*.

Sur le plan international, l'ENAP dispense des programmes d'études en ligne et des programmes de formation continue. Ses interventions prennent la forme d'appui institutionnel aux établissements de formation en administration publique et de services conseils auprès des gouvernements en matière de gouvernance et de réforme du secteur public.

L'ENAP est reconnue au Québec et dans le monde comme l'une des plus importantes écoles universitaires de management public de langue française. Elle accueille annuellement autour de 1 700 étudiants et compte plus de 5 500 diplômés, dont plusieurs exercent des fonctions stratégiques dans le secteur public.



Université du Québec

**École nationale d'administration publique**

# La gestion des connaissances et le transfert intergénérationnel: une étude de cas au sein de la fonction publique québécoise<sup>1</sup>

Par **Réal Jacob**, professeur titulaire, HEC Montréal, Directeur scientifique, CEFRIO • [real.jacob@hec.ca](mailto:real.jacob@hec.ca)  
et **Sébastien Harvey**, M. Sc. management, HEC Montréal • [seb\\_hec@hotmail.com](mailto:seb_hec@hotmail.com)

*C'est sans doute qu'il existe un réel effet de génération qu'il faut s'efforcer de comprendre si l'on veut éviter deux périls également dangereux quand on dirige une organisation : nier la différence de l'autre en l'obligeant à s'inscrire dans un cadre préétabli, ce qui est la façon la plus sûre de perdre tout un potentiel de richesse; ou faire du suivisme béat sans essayer de marier l'originalité du nouvel arrivant à la compétence collective déjà existante, ce qui est la meilleure manière de décourager celle-ci sans bénéficier de l'effet multiplicateur de celle-là.*

Hervé Sérieyx, 2002

Au sein de toutes les sociétés occidentales, les organisations font face au départ massif de leurs employés et de leurs gestionnaires les plus expérimentés. À lui seul, le secteur public québécois verra quelque 40 % de son effectif (soit environ 21 000 personnes) occupant des postes réguliers quitter leur emploi entre 2001 et 2010 (Secrétariat du Conseil du trésor, 2001). Ce contexte fait apparaître un enjeu majeur: le transfert intergénérationnel des connaissances<sup>2</sup>. En effet, comment s'assurer que les savoirs et les savoir-faire

stratégiques accumulés par les travailleurs au cours des années sont partagés au sein d'une organisation? Comment seront préservés les savoirs des plus anciens et comment seront accueillis et intégrés les savoirs des nouveaux arrivants? (CEFRIQ, 2004a). La gestion du transfert intergénérationnel s'impose donc comme un enjeu stratégique pour les organisations (Sérieyx, 2002).

Plus spécifiquement, trois types de problématique apparaissent particulièrement sensibles à l'aube de cette importante période de transfert intergénérationnel: a) les problèmes liés à la capitalisation, à la rétention et au transfert des savoirs des travailleurs qui quittent ou quitteront prochainement les organisations, b) les problèmes liés au partage et à l'échange des connaissances en cours d'emploi et, c) les problèmes relevant de l'intégration des nouveaux travailleurs qui doivent à la fois intégrer le capital savoir de l'organisation, mais qui souhaitent tout autant contribuer à son renouvellement.

Cet article s'intéresse à cette dernière problématique, plus particulièrement sous l'angle de l'intégration des professionnels issus de la génération Internet au sein des organismes publics. Les travaux du Comité de travail sur l'intégration des jeunes à la fonction

<sup>1</sup> Cet article est tiré de: Harvey, Sébastien. *La gestion intergénérationnelle: perspective managériale*. Mémoire de maîtrise. HEC Montréal. Août 2004, 139 p. et annexes.

<sup>2</sup> Dans cet article, nous retenons la définition englobante du concept de connaissance de Ballay (2002): « la connaissance implique des phénomènes tels que le langage, la mémoire, l'apprentissage, l'expérience, les perceptions et les émotions. La connaissance est ce qui est présent à notre esprit, consciemment ou inconsciemment, lorsque nous sommes en situation de faire, de dire, d'apprendre, d'éprouver, d'interpréter et de décider » (p. 21). Dans la foulée de cette définition, les termes connaissance et savoir ont la même signification.

publique (Secrétariat du Conseil du trésor, 2001) montrent que la proportion des jeunes de moins de 35 ans au sein de la fonction publique québécoise devrait passer de 6,9 % en 2001 à 20,3 % en 2011. En ce qui concerne cet enjeu d'intégration, Bourgault (2003) nous rappelle avec force que :

**Gérer ces employés du savoir impliquera des stratégies sensiblement différentes de celles utilisées habituellement pour gérer des fonctionnaires. De plus, ces mêmes travailleurs devront être évalués avec des méthodes très souples, car leur secteur de travail respectif risque d'être méconnu de leur directeur. Les employés du savoir occuperont une place plus importante et voudront davantage participer à la définition des orientations de l'unité de travail (p. 20).**

Alors qu'une majorité de travaux ont abordé cette problématique sous l'angle d'études descriptives visant à mieux connaître les valeurs et les attentes de la génération Internet à l'égard du travail et de la société, nous avons plutôt cherché à explorer le rôle que peuvent jouer les pratiques de gestion sur le plan du transfert intergénérationnel en se plaçant du point de vue du gestionnaire baby-boomer qui les utilise.

Après avoir discuté de la relation entre la gestion des connaissances et le transfert intergénérationnel et après avoir précisé les principales caractéristiques de la génération Internet, nous présentons les principaux résultats d'une étude de cas réalisée auprès d'un grand ministère de la fonction publique québécoise. Cette étude de cas nous amène à discuter deux interprétations possibles quant à l'influence des pratiques de gestion sur l'intégration de professionnels issus de la génération Internet au sein de leur nouveau milieu de travail.

## ■ GESTION DES CONNAISSANCES ET TRANSFERT INTERGÉNÉRATIONNEL

Dans la foulée des écrits sur la stratégie basée sur les ressources qui a commencé à émerger dans les années 1990 et qui considère les compétences, les capacités, les actifs immatériels comme les fondements de l'avantage concurrentiel, la gestion des connaissances, vue comme une approche formelle, acquiert une position de plus en plus centrale au sein de l'organisation contemporaine (Ballay, 2002). Le dernier sondage européen réalisé en 2004 auprès de dirigeants d'entreprises par la société Knowings confirme d'ailleurs cette observation : 47 % des dirigeants affirment que la gestion des connaissances contribue à la réussite de leur entreprise et 39 % jugent qu'elle est essentielle<sup>3</sup>. Parmi les principaux enjeux d'affaires associés à la gestion des connaissances, l'innovation occupe dorénavant une place prépondérante.

En s'appuyant sur certains travaux d'analyse et de synthèse, notamment ceux de Nonaka et Takeuchi (2004, 1997) et de Davenport et Prusak (2000), on peut cerner trois grandes perspectives que le courant de la gestion des connaissances remet à l'avant-scène des organisations. La première insiste sur le fait que les savoirs compétitifs se situent d'abord et avant tout dans la capacité de l'organisation à valoriser les savoirs tacites critiques autour du cœur de métier de l'organisation (savoirs méthodes, savoirs client, savoirs qualité, savoirs processus, etc.). Ces savoirs sont le fruit de l'expérience pratique accumulée au fil des situations et des années. Ils sont « contextualisés » (développés et appris dans un contexte donné), non documentés, peu accessibles, souvent difficiles à décrire, et peuvent être inconscients. Les savoirs tacites peuvent être individuels (appartenir à une seule personne – ex. : un truc de métier) ou collectifs

<sup>3</sup> Le site *The KNOW Network* présente un classement annuel américain, européen et japonais des meilleures entreprises dans le domaine de la gestion des connaissances. Il s'agit d'un lieu de « réseautage », de partage et d'étalonnage sur les meilleures pratiques en gestion des connaissances ([www.knowledgbusiness.com](http://www.knowledgbusiness.com)). On retrouve un groupe semblable en France avec le Club de gestion des connaissances fondé par Jean-Louis Ermine, auteur de nombreux ouvrages sur ce sujet (<http://www.club-gc.asso.fr/>).

(appartenir à un groupe informel qui partage un ou plusieurs trucs de métier autour de problèmes ou d'une pratique professionnelle).

La deuxième perspective renvoie à l'idée de la création d'un capital connaissances qui devient public, disponible à l'ensemble des membres d'une entreprise. Ce capital a donc besoin d'être organisé. Il peut se présenter sous divers contenants tels que les référentiels électroniques de meilleures pratiques (ex. : qui sait comment), les pages jaunes d'expertise (ex. : qui connaît quoi, qui connaît qui), un inventaire des leçons apprises, une modélisation des savoirs d'experts, un référentiel de compétences, etc. Ces savoirs capitalisés, rendus publics, doivent aussi être transférés et renouvelés.

Enfin, la gestion des connaissances insiste sur le fait que les savoirs compétitifs sont de plus en plus des savoirs qui sont issus de processus collectifs d'apprentissage intra et inter unités, services ou départements et qui peuvent être intentionnellement gérés, par exemple, autour d'une problématique stratégique ou d'une pratique professionnelle. On voit d'ailleurs de plus en plus d'entreprises recourir au concept de communauté de pratique en vue de faciliter l'organisation de ces collectifs d'apprentissage (Bourhis, Dubé et Jacob, 2004; Wenger, McDermott et Snyder, 2002). Selon cette dernière perspective, l'apprentissage est plus qu'un acte rationnel. Il est avant tout un acte social.

Du point de vue du transfert intergénérationnel, quelles réflexions pouvons-nous dégager de ces trois perspectives? Retenons les suivantes.

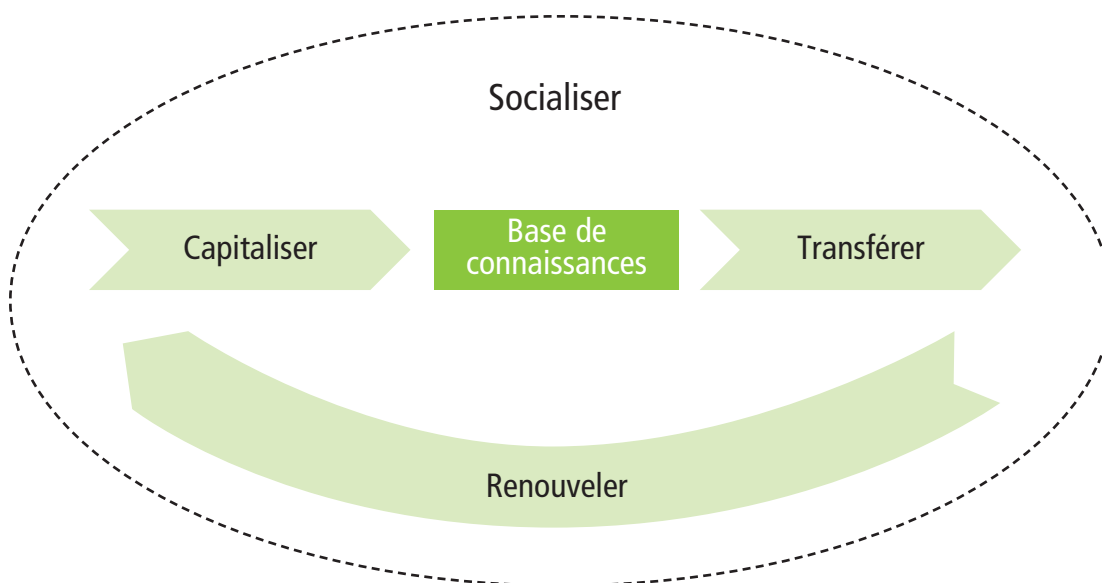
Les travaux de Nonaka et Takeuchi (1997) ont montré que la source du cycle d'innovation et d'amélioration de la pratique professionnelle dans un milieu de travail donné demeure la capacité d'une personne ou d'un groupe informel donné à extérioriser leurs savoirs tacites en vue de pouvoir ultérieurement les capitaliser et les partager au sein d'un collectif plus large. Or, pour que cette extériorisation se produise, ces travaux ont montré qu'il devait y avoir un contexte de travail favorisant la socialisation, c'est-à-dire « un ensemble d'échanges directs, par communication orale, collaboration ou discussion » (Ballay, 2002, p. 89). On observe ainsi que les milieux de travail où les relations sont tendues entre la direction et les

employés, où il y a présence de conflits majeurs entre pairs, où la confiance est à son plus faible en ce qui concerne l'organisation du travail ne favorisent pas l'extériorisation des savoirs tacites. Ainsi, à titre d'exemple, un jeune professionnel qui se verrait insérer dans un tel milieu de travail risquerait d'être socialisé uniquement à sa description de tâches formelle et non pas aux « vraies » manières de faire les choses pour être performant. Dans un tel contexte, il serait aussi difficile de favoriser l'émergence d'un collectif d'apprentissage intentionnellement créé qui voudrait intégrer de manière dynamique le nouvel arrivant et les nouvelles connaissances dont il est le porteur.

Dans un effort d'opérationnalisation des travaux de Nonaka et Takeuchi, Ballay (2002) a développé un cadre de référence en gestion des connaissances qui gravite autour des processus suivants: capitaliser, transférer, renouveler (Figure 1). Dans son modèle, la socialisation représente un méta-processus qui transcende les trois autres. Il les décrit de la manière suivante: la capitalisation des connaissances représente les activités qui visent à répertorier, à rassembler, à synthétiser, à codifier, à classer en vue de construire des bases de connaissance accessibles qui prennent généralement la forme de référentiels de connaissances; le transfert des connaissances renvoie aux activités de distribution, d'utilisation, de transposition, de combinaison par lesquelles les personnes s'approprient les contenus des bases de connaissances. À titre d'exemple, le parrainage, l'accompagnement individuel, la formation en ligne, les outils d'aide à la tâche, l'appel à tous, les communautés de pratique sont autant de pratiques qui facilitent le transfert des connaissances. Un nouvel arrivant qui aurait accès à de telles pratiques verrait son intégration facilitée.

Ballay décrit enfin le processus de renouvellement qui comprend les activités qui visent à ajuster, à critiquer, à renouveler le capital connaissances d'une organisation. On y retrouve des pratiques telles que l'analyse de retours d'expériences, le mentorat inversé, les bilans de performance d'équipe, l'analyse de données d'étalonnage de meilleures pratiques, etc. Le processus de renouvellement exige bien sûr une culture d'amélioration continue, un style de gestion qui favorise la remise en question et aussi

FIGURE 1 : GESTION DES CONNAISSANCES :  
LE MODÈLE CTR-S (BALLAY, 2002)



des capacités de veille stratégique (Jacob et Ouellet, 2001). Dans ce dernier cas, il a été montré que les organisations performantes en matière de renouvellement de leur capital savoir sont sensibles aux nouvelles connaissances qui se développent dans leur environnement externe, que ce soit au sein de centres de transfert, comme le CEFRIO par exemple, dans divers centres d'excellence en position de leadership comme l'*American Productivity and Quality Center* ou dans divers colloques universitaires et professionnels de haut niveau. Certaines de ces organisations considèrent également l'arrivée de nouvelles recrues comme une source de veille stratégique et de renouvellement du capital connaissance d'une organisation. Ces entreprises jugent que le nouvel arrivant, qui provient par exemple d'un lieu de haut savoir technique ou universitaire, est souvent porteur de nouveaux savoirs explicites et tacites différents complémentaires qui peuvent être une source d'innovation. De telles entreprises pratiquent entre autres le « mentorat » inversé, c'est-à-dire la possibilité pour les nouveaux arrivants « d'enseigner » à ceux qui sont en place (Audet, Jacob et Boulet, 2002).

Ainsi, en ce qui concerne le renouvellement des connaissances, si un jeune a, par exemple, l'impression qu'il ne peut jamais s'exprimer sur une situation de travail avec ce qu'il a appris, il aura tendance à se cantonner dans une position de repli et, à la limite, à se mettre en mode de recherche d'un nouveau milieu de travail. Dans ce sens, nulle serait sa contribution au cycle de gestion des connaissances tel que nous venons de le décrire.

Ces quelques observations du point de vue de la gestion des connaissances nous montrent donc toute l'importance que l'on doit accorder au transfert intergénérationnel du point de vue de l'intégration du nouvel arrivant. Pour ce faire, les gestionnaires devraient être en mesure de favoriser l'existence de milieux de travail favorables à la socialisation des personnes en place et à l'égard du nouvel arrivant. Ils devraient également mettre en place des pratiques de gestion qui permettent le transfert des connaissances vers le nouveau et vice-versa. Pour ajuster leurs pratiques de gestion, les gestionnaires devraient également tenir compte des caractéristiques du nouvel arrivant.



## ■ QUI SONT LES NOUVEAUX ARRIVANTS DE LA GÉNÉRATION INTERNET ?

La typologie qui revient le plus souvent dans les études managériales portant sur le phénomène de l'intergénérationnel est la suivante : les traditionnels, nés entre 1909 et 1945, les baby-boomers, nés entre 1946 et 1964, la génération X, dont les personnes sont nées entre 1965 et 1977 et la génération Internet, c'est-à-dire des jeunes nés à partir de 1978. Tout en étant conscient des limites à cette forme de catégorisation, puisqu'il peut exister des différences importantes au sein même des cohortes générationnelles (Gauthier, 2003), nous retenons cette approche tout simplement parce qu'elle devrait nous aider, du point de vue des gestionnaires qui doivent faire des efforts d'adaptation de leurs pratiques de gestion, à mieux comprendre les caractéristiques et les attentes des nouveaux arrivants de la génération Internet.

La caractérisation de cette génération s'appuiera sur les trois catégories suivantes : les influences, les caractéristiques et les attentes. Par influences, nous entendons des événements historiques particuliers ou des mouvements sociaux reconnus ayant eu des conséquences perceptibles auprès d'une génération particulière. Par caractéristiques, nous entendons les éléments distinctifs d'une génération explicables en partie par ses influences. Quant aux attentes spécifiques, elles se rapportent essentiellement au monde du travail.

De toutes les influences les plus souvent citées ayant trait à la génération Internet, nous avons retenu sa naissance dans une société du savoir, le phénomène de multi-culturalité des sociétés et celui de la généralisation de l'Internet (Paré, 2002). En ce qui concerne ce dernier point, dans son dernier sondage sur l'utilisation de l'Internet, le CEFRIO (2004b) rapporte que 76,1 % des personnes composant la tranche des 18-24 ans disent utiliser régulièrement l'Internet contre 57,5 % pour les personnes composant la tranche des 45-54.

Comme les travaux concernant cette génération demeurent exploratoires, il n'est pas étonnant de constater la description d'une multitude de caractéristiques. Ainsi, les jeunes de la génération Internet seraient réticents à l'égard des structures formelles et des règles trop strictes (Pekala, 2001 ; Zemke *et al.*, 2000). Ils seraient indépendants et autonomes (Audet, 2004 ; Paré, 2002 ; Zemke, 2001), pragmatiques, altruistes, confiants, optimistes (Paré, 2002 ; Pekala, 2001 ; Zemke *et al.*, 2000) et instruits (Paré, 2002). Ils aiment que les choses bougent rapidement (Audet, Jacob et Boulet, 2002 ; Paré, 2002 ; Cetron et Davies, 2001 ; Pekala, 2001) et se sentent bien par rapport au changement (Paré, 2002). Ils ont une propension à l'innovation et à la créativité (Paré, 2002) et ils font preuve d'une grande tolérance à l'acceptation sociale et à la mixité culturelle (Audet, 2004). Ce dernier ajoute également que, face à la disponibilité de l'information sur le Web, les jeunes de la génération Internet ont développé des habitudes de vérification, de contrôle et de validation de l'information.

À la suite d'une revue relativement exhaustive de la documentation, Paré (2002) précise de la manière suivante les attentes de la génération Internet à l'égard du travail et des organisations : un environnement où l'apprentissage continu est possible et où l'entreprise est elle-même apprenante, des organisations aux structures moléculaires et flexibles, un environnement où il est possible de collaborer, de partager des idées et où l'innovation est constante. Audet (2004) ajoute que les jeunes ont également un rapport différent au temps. Ils exigent des temps de réaction rapides et une rétroaction continue de la part des gestionnaires. La non-réponse à l'immédiateté peut contribuer à accentuer des comportements de nomades.

Zemke *et al.* (2000) insistent quant à eux sur les modes de gestion basés sur l'informel et la possibilité de travailler en équipe. En ce qui concerne ce dernier aspect, Audet (2004) rappelle avec force que la dimension collective revêt une importance particulière pour la génération Internet en insistant sur les notions

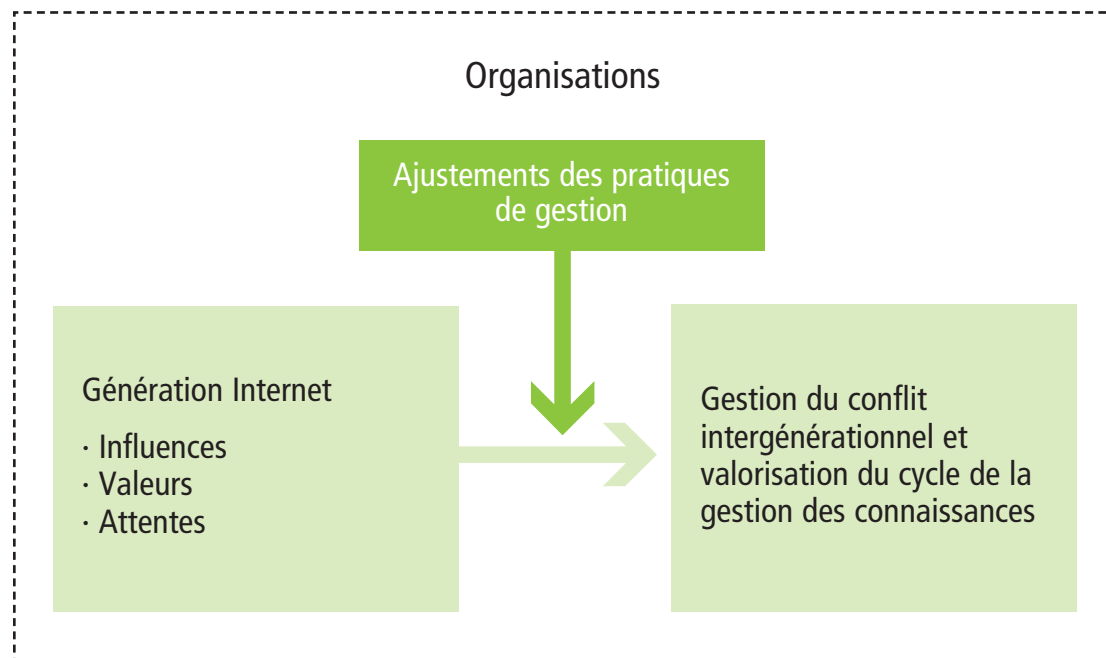
de réseaux sociaux et de clans au travail. Parmi les autres attentes à l'égard du travail, mentionnons une organisation qui soit dynamique (Paré, 2002), une communication ouverte et transparente (Zemke *et al.*, 2000) et un lieu de travail favorisant les contacts d'amitié (Audet, Jacob et Boulet, 2002; Hyatt, 2001).

Pour Vultur (cité dans Gauthier, 2003), il semble donc s'être opéré un changement important à l'égard de la conception que se font les jeunes à l'égard du travail. Au sein de la société québécoise du moins, la conception majoritairement instrumentale du travail aurait fait place à une conception qui serait désormais « expressive ». Ainsi, pour la majorité des jeunes aujourd'hui, le travail doit avant tout représenter une source d'épanouissement et de développement personnel. Seule une minorité d'entre eux s'attarderaient encore aux aspects strictement matériels et financiers.

## ■ ÉTUDE DE CAS DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE

La gestion des connaissances insiste donc sur l'importance du partage et de la combinaison des savoirs individuels tacites et explicites en vue de développer des savoirs collectifs performants qui peuvent s'incarner dans des processus de travail, des approches de gestion, des mécanismes de fonctionnement, etc. Du point de vue de l'intégration de la génération Internet, si nous voulons que le processus de socialisation puisse conduire à l'extériorisation de ses savoirs et au partage de ceux-ci, il convient donc de se poser la question suivante : est-ce que les pratiques de gestion dans nos organisations publiques sont toujours adaptées aux caractéristiques et aux attentes de la génération Internet? Est-ce qu'elles favorisent leur intégration du point de la gestion des connaissances? La figure 2 représente une schématisation de cette question de recherche exploratoire.

FIGURE 2 : INTÉGRATION DE LA GÉNÉRATION INTERNET ET PRATIQUES DE GESTION





Dans le cadre de cette étude de cas, nous avons retenu six pratiques de gestion : la gestion de l'accueil, la gestion du travail (affectation de mandats, suivi et contrôle), la gestion du rendement, la gestion de l'implication (participation, mobilisation), la gestion du développement professionnel et finalement la gestion des conflits.

## Contexte et méthodologie

Comme le phénomène de l'intergénérationnel interpelle plus particulièrement le monde de l'administration publique, nous avons choisi d'explorer la relation entre les pratiques de gestion et l'intégration de la génération Internet à l'intérieur d'un grand ministère de la fonction publique québécoise. Comme il s'agit d'un phénomène relativement méconnu, nous avons opté pour une stratégie de recherche qualitative s'appuyant sur l'entrevue semi-structurée et l'analyse de données secondaires.

Pour ce qui est du choix des gestionnaires répondants, nous avons opté pour un échantillonnage de type volontaire. Suivant le principe de la saturation dans ce type d'étude, nous avons été amenés à conduire des entrevues en profondeur avec un nombre total de douze gestionnaires qui avaient les caractéristiques suivantes : être âgés de plus de 40 ans (les répondants doivent être des baby-boomers) ; occuper un poste de gestionnaire de type *line* et avoir des employés directement sous leur responsabilité (des gestionnaires en contact direct et quotidien avec leurs professionnels) ; avoir sous leur supervision directe, depuis un an, au moins un jeune travailleur professionnel issu de la génération Internet ; être familiers avec les six pratiques de gestion retenues. Ce groupe de gestionnaires supervise, au moment de l'étude de cas, un total de 83 personnes issues de la génération Internet.

## Présentation des principaux résultats

Pour chacune des pratiques de gestion, l'information recueillie a fait l'objet d'une description exhaustive suivant trois sous-thèmes : description des pratiques actuelles de gestion ayant cours dans l'organisation et dans leur unité de travail par les gestionnaires interviewés, évaluation de leur correspondance aux besoins de la génération Internet et identification, s'il y a lieu, de besoins d'adaptation à ces pratiques de gestion. Pour chacun de ces sous-thèmes, l'information est organisée en deux sections : le profil global et les observations spécifiques qui visent à faire ressortir des éléments émergents et spécifiques selon certaines dimensions telles que le type et la taille de l'unité de travail, le sexe du gestionnaire et le poids relatif des travailleurs de la jeune génération dans l'unité de travail.

Rappelons que les pratiques actuelles sont les pratiques de gestion qui sont actuellement utilisées par le gestionnaire, et ce, peu importe l'âge des travailleurs supervisés. Avec le deuxième sous-thème, leur correspondance aux besoins de la génération Internet, nous cherchions à savoir si les pratiques actuellement utilisées par le gestionnaire correspondaient bien aux besoins exprimés par les jeunes de la nouvelle génération. Finalement, notre troisième sous-thème, soit les besoins d'adaptation, devait nous permettre de déterminer le genre de changement qu'il serait souhaitable d'apporter aux pratiques de gestion si l'on souhaite tenir compte des besoins spécifiques des travailleurs de la génération Internet.

Le tableau 1 se présente comme une synthèse de cette description exhaustive que l'on retrouvera ailleurs<sup>4</sup>. Il donne, pour chacune des pratiques de gestion, deux éléments. Le premier élément représente la correspondance entre les pratiques actuelles de gestion utilisées par les gestionnaires et les besoins exprimés par les travailleurs de la génération Internet. Afin de porter un jugement d'ensemble sur les résultats,

---

<sup>4</sup> Harvey, Sébastien. *La gestion intergénérationnelle : perspective managériale*. Mémoire de maîtrise. HEC Montréal. Août 2004, 139 p. et annexes.

nous avons choisi quatre niveaux de correspondance à l'égard des besoins. Il s'agit de : très élevé, élevé, faible et très faible. Pour attribuer un niveau à une pratique de gestion, en recourant aux matrices d'analyses des données que nous avons construites, nous avons retenu la fréquence des réponses et leur sens. Pour le second élément, nous avons résumé les besoins d'adaptation qui ont été proposés par les répondants.

Encore une fois, afin de porter un jugement sur l'ensemble des résultats recueillis, nous avons choisi trois niveaux de correspondance, soit : aucun changement, changements mineurs de type amélioration continue et changements importants. Afin d'attribuer un niveau, nous avons procédé de la même manière que pour le premier élément, soit en nous basant sur la fréquence et le sens des réponses.

## SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

	CORRESPONDANCE DES PRATIQUES ACTUELLES DE GESTION AUX BESOINS DES TRAVAILLEURS DE LA GÉNÉRATION INTERNET (TRÈS ÉLEVÉ, ÉLEVÉ, FAIBLE, TRÈS FAIBLE)	BESOINS D'ADAPTATION (AUCUN, DE TYPE AMÉLIORATION CONTINUE, DE TYPE CHANGEMENTS IMPORTANTS)
<b>LA GESTION DE L'ACCUEIL</b>	<p>La grande majorité des répondants croit que la gestion de l'accueil convient bien aux besoins des jeunes travailleurs de la génération Internet. Les principales raisons invoquées sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'absence de structure hiérarchique rigide ;</li> <li>• un climat de travail où les liens informels, cordiaux et amicaux sont encouragés ;</li> <li>• une rencontre personnalisée avec la haute direction ;</li> <li>• le recours formel aux activités de parrainage ou d'accompagnement individuel pour faciliter l'intégration des jeunes ;</li> <li>• le suivi individualisé et régulier pendant la période d'accueil.</li> </ul> <p>Niveau de correspondance : très élevé</p>	<p>Seules les gestionnaires femmes ont admis que certains besoins d'adaptation devraient être envisagés, bien qu'ils ne soient pas absolument nécessaires. Parmi ceux-ci notons :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• offrir un encadrement plus structuré ;</li> <li>• transmettre des renseignements qui ne soient pas trop théoriques, mais qui soient davantage axés sur la pratique concrète du travail.</li> </ul> <p>Besoins d'adaptation : amélioration continue</p>
<b>LA GESTION DU TRAVAIL</b>	<p>La majorité des gestionnaires a dit que la gestion du travail actuelle convient bien aux jeunes de la génération Internet. Les principales raisons invoquées sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le recours à la rencontre d'équipe hebdomadaire ;</li> <li>• une façon décentralisée et conviviale de faire le travail ;</li> <li>• il règne généralement un bon climat de travail ;</li> <li>• on leur accorde rapidement de l'autonomie ;</li> <li>• on leur permet de travailler en équipe ;</li> <li>• on leur attribue des tâches qui correspondent à ce qu'ils aiment faire.</li> </ul> <p>Niveau de correspondance : élevé</p>	<p>Peu de participants ont dit qu'il serait nécessaire d'apporter des changements à la gestion du travail. Ces derniers ne seraient toutefois pas très importants.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une relation de supervision plus étroite ;</li> <li>• une rétroaction fréquente ;</li> <li>• des horaires adaptés et flexibles.</li> </ul> <p>Besoins d'adaptation : amélioration continue</p>

	CORRESPONDANCE DES PRATIQUES ACTUELLES DE GESTION AUX BESOINS DES TRAVAILLEURS DE LA GÉNÉRATION INTERNET (TRÈS ÉLEVÉ, ÉLEVÉ, FAIBLE, TRÈS FAIBLE)	BESOINS D'ADAPTATION (AUCUN, DE TYPE AMÉLIORATION CONTINUE, DE TYPE CHANGEMENTS IMPORTANTS)
<b>LA GESTION DU RENDEMENT</b>	<p>Une majorité de participants ont dit que la gestion du rendement pratiquée actuellement convient bien aux jeunes de la génération Internet. Les principales raisons invoquées sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le recours au concept d'attentes signifiées et partagées ;</li> <li>• les jeunes apprécient qu'on leur accorde beaucoup de temps de rétroaction (formelle et informelle par les gestionnaires) ;</li> <li>• ils sont ouverts à la discussion ;</li> <li>• ils aiment être évalués en profondeur.</li> </ul> <p>Niveau de correspondance : élevé</p>	<p>Très peu de gestionnaires ont parlé de besoins d'adaptation importants. Néanmoins, parmi ceux-ci, retenons :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'évaluation ne devrait pas se faire seulement entre un jeune et son supérieur immédiat, mais si possible avec d'autres membres de la direction ;</li> <li>• l'évaluation devrait tenir compte de la participation de l'individu au sein de son équipe ;</li> <li>• il serait intéressant d'ajuster les attentes concernant le travail en fonction de l'âge et de l'expérience.</li> </ul> <p>Besoins d'adaptation : amélioration continue</p>
<b>LA GESTION DE L'IMPLICATION</b>	<p>Une majorité de gestionnaires croient que les pratiques de gestion de l'implication sont adaptées aux jeunes de la nouvelle génération. Pour soutenir leurs propos, les interviewés ont dit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• que leurs façons de faire étaient axées sur la participation de tous ;</li> <li>• que les jeunes pouvaient s'exprimer et qu'ils avaient une influence sur les enjeux ;</li> <li>• que la communication était en général ouverte ;</li> <li>• que les gestionnaires transmettaient continuellement de l'information aux jeunes ;</li> <li>• utiliser davantage les technologies de l'information tel le courriel comme moyen de communication ;</li> <li>• que l'information nécessaire au nouveau est accessible par l'intranet ;</li> <li>• qu'ils favorisaient une approche de reconnaissance non monétaire.</li> </ul> <p>Niveau de correspondance : élevé</p>	<p>Seulement quelques répondants ont suggéré des besoins d'adaptation à l'égard de la gestion de l'implication. Parmi leurs suggestions, soulignons :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• faire participer davantage les jeunes par le biais de présentations des résultats de leurs travaux et d'autres activités similaires (<i>mentorat inversé</i>)</li> </ul> <p>Besoins d'adaptation : amélioration continue</p>
<b>LA GESTION DU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL</b>	<p>Dans une moindre proportion, les répondants ont dit que la gestion actuelle du développement professionnel convenait aux jeunes de la génération Internet, et ce, pour diverses raisons :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les jeunes sont soutenus dans la poursuite de leur formation ;</li> <li>• les frais de scolarité sont parfois couverts par le Ministère ;</li> <li>• ils savent que la poursuite de leur formation leur permettra d'occuper ultimement d'autres fonctions.</li> </ul> <p>Niveau de correspondance : faible</p>	<p>Seul un gestionnaire a avancé quelques hypothèses d'amélioration concernant la gestion du développement professionnel.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• développer davantage les possibilités d'avancement de carrière ;</li> <li>• le statut de travailleur précaire nuirait à leur développement professionnel, freinant leurs possibilités d'avancement ;</li> <li>• il faudrait lier davantage le rendement à l'avancement professionnel et à la stabilité d'emploi.</li> </ul> <p>Besoins d'adaptation : amélioration continue</p>

	CORRESPONDANCE DES PRATIQUES ACTUELLES DE GESTION AUX BESOINS DES TRAVAILLEURS DE LA GÉNÉRATION INTERNET (TRÈS ÉLEVÉ, ÉLEVÉ, FAIBLE, TRÈS FAIBLE)	BESOINS D'ADAPTATION (AUCUN, DE TYPE AMÉLIORATION CONTINUE, DE TYPE CHANGEMENTS IMPORTANTS)
<b>LA GESTION DES CONFLITS</b>	<p>Une majorité de gestionnaires ont soutenu que l'approche de gestion des conflits semblait convenir aux jeunes. Les raisons les plus souvent avancées sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• que le gestionnaire agit de façon à prévenir les conflits ;</li> <li>• que le gestionnaire gère les inquiétudes des jeunes qui sont souvent liées à leur statut précaire ;</li> <li>• que le gestionnaire croit que c'est son devoir d'accompagner et de soutenir un jeune en situation de difficulté.</li> </ul> <p>Niveau de correspondance : élevé</p>	<p>Dans l'ensemble, les participants n'avaient pas d'idées concernant des améliorations possibles à l'égard de la gestion des conflits. Des gestionnaires ont soutenu que, selon eux, les conflits étaient davantage liés à des personnalités divergentes qu'au facteur de l'âge.</p> <p>Besoins d'adaptation : aucun changement</p>

Globalement, à la lumière des éléments présentés au tableau 1, nous pouvons constater que la correspondance entre les besoins de la génération Internet et les pratiques actuelles de gestion en vigueur au sein du ministère étudié est majoritairement élevée. Il semble donc que les pratiques de gestion qui sont actuellement utilisées dans cette organisation publique conviennent aux besoins de leurs jeunes professionnels nouvellement embauchés et issus de la génération Internet. Finalement, pour les gestionnaires de cette organisation, les besoins d'ajustements de leurs pratiques de gestion sont perçus comme plutôt faibles. Deux interprétations sont ici possibles.

### PREMIÈRE INTERPRÉTATION : LE CONFLIT INTERGÉNÉRATIONNEL, UN PHÉNOMÈNE EXAGÉRÉ

La première interprétation des résultats de cette étude de cas serait de soutenir qu'en l'absence d'évidences démontrant des difficultés importantes avec les pratiques de gestion en vigueur et la gestion de l'intégration des jeunes de la génération Internet, les commentateurs du phénomène de l'intergénérationnel en auraient indûment exagéré l'importance. Ainsi, dans la réalité, les caractéristiques et les attentes des jeunes de la génération Internet ne seraient peut-être pas si éloignées de celles des générations précédentes. Suivant les résultats d'une étude menée auprès des travailleurs de la génération X dans le

secteur public américain, Jurkiewicz (2000), sans nier l'existence de certaines différences, croit qu'à bien des égards, les valeurs des jeunes d'aujourd'hui sont similaires à celles que partageaient les baby-boomers à leur entrée sur le marché du travail. Il conclut d'ailleurs sa recherche avec la question suivante :

**If there are more similarities than differences between the cohorts, could the trend toward designing human resource programs to specifically target GenXers be unnecessarily skewed toward a circumstance that exists only in the popular media ?**

Jurkiewicz, 2000, p. 60

Par ailleurs, on peut se demander si, encouragés par une certaine culture médiatique qui fait l'éloge des jeunes, ces derniers ne se sont pas eux-mêmes fait une fausse image du monde du travail. Cette position est d'ailleurs soutenue par quelques chercheurs. En effet, selon une recherche menée par Rindfuss, Cooksey et Sutterlin (1999), à mesure que les jeunes quittent le milieu secondaire et occupent leurs premiers emplois, ils expérimentent une période de relative instabilité. Car, selon ces chercheurs, une majorité de jeunes quittent l'école secondaire avec des attentes très élevées à l'égard de leur futur emploi. Attentes, soutiennent les chercheurs, souvent encouragées par le discours social et parental. Or, les jeunes découvrent graduellement que la représentation qu'ils se sont faite du monde du travail diverge de la réalité.

Pour Johnson (2001), les ajustements dans les valeurs liées au travail sont susceptibles de se multiplier à mesure que s'accroissent les connaissances qu'ont les jeunes des réalités du monde du travail. Ainsi, suivant leurs expériences, l'auteur soutient que les jeunes apprennent à ajuster, souvent à la baisse, leurs attentes à l'égard d'un emploi.

Les jeunes de la génération Internet ne seraient donc peut-être pas si différents de leurs prédécesseurs que certains auteurs l'ont laissé entendre.

**DEUXIÈME INTERPRÉTATION :  
L'EFFET DU MODÈLE DE MANAGEMENT**

Une deuxième interprétation nous apparaît beaucoup plus probable. Lorsque nous regroupons les pratiques de gestion en vigueur dans le ministère étudié, il se dégage une configuration qui s'apparente davantage à ce que certains auteurs ont qualifié de l'approche renouvelée en management (Aktouf, 1999). En effet, rappelons que, selon ce modèle de gestion, les besoins, les attentes et les valeurs des travailleurs sont davantage considérés dans la gestion de l'organisation qu'ils

ne le sont dans une entreprise qui s'appuie sur un modèle de management plus traditionnel.

Pour supporter cette observation, nous avons confronté les pratiques de gestion en vigueur au sein du ministère étudié avec celles préconisées par trois approches qui incarnent l'approche renouvelée en gestion. Ce sont les modèles *High Involvement* (Lawler, 2003; 1992; Vanderberg, 1999), *Mutual Gains* (Kochan et Osterman, 1994) et *Human Investment* (Miles et Creed, 1995). Nous avons retrouvé beaucoup de similitudes entre ce qui est préconisé par ces modèles de management renouvelé et les pratiques de gestion en vigueur dans le ministère étudié.

Cette dernière analyse comparative, conjuguée à l'ensemble des résultats que nous avons dégagé, nous amène à proposer un nouveau cadre de référence (figure 3) pour intégrer plus efficacement les travailleurs issus de la génération Internet en nous rappelant qu'un nouveau travailleur issu de cette génération, qui serait mal intégré, ne pourrait pas contribuer avec autant d'efficacité au transfert et au renouvellement des connaissances dans le milieu de travail qui l'accueille.

**FIGURE 3 : CORRESPONDANCE ENTRE LA PHILOSOPHIE MANAGÉRIALE ET LES ATTENTES DES TRAVAILLEURS DE LA GÉNÉRATION INTERNET**

MODÈLE DE MANAGEMENT TRADITIONNEL		MODÈLE DE MANAGEMENT RENOUVÉ	
<b>NON-CORRESPONDANCE</b> AVEC LES ATTENTES DES TRAVAILLEURS DE LA GÉNÉRATION INTERNET  ADAPTATIONS RADICALES		<b>CORRESPONDANCE</b> AVEC LES ATTENTES DES TRAVAILLEURS DE LA GÉNÉRATION INTERNET  ADAPTATIONS DE TYPE AMÉLIORATION CONTINUE	
1	2	3	4

La figure 3 illustre la relation entre deux modèles de management et les attentes de la génération Internet. Dans la partie de gauche, le cadre de référence propose, pour les organisations de type management traditionnel, qu'il n'y ait pas ou peu de correspondance entre les pratiques de gestion et ce que recherchent les jeunes de la génération Internet. Dans ce cas, nous soutenons que des ajustements majeurs aux pratiques de gestion seraient nécessaires pour gérer le choc intergénérationnel suivant l'arrivée des jeunes travailleurs de cette génération. Cette supposition découle des résultats observés lors de notre recherche, à savoir que les jeunes de la génération Internet ont bien des attentes à l'égard de l'organisation du travail qui sont différentes de celles des membres des générations qui les ont précédés.

Dans la partie de droite, le cadre de référence propose, pour les organisations où il y a déjà un mode de gestion de type management renouvelé, qu'il est plus probable qu'il y ait au départ un niveau de correspondance élevé entre les pratiques de gestion existantes et les attentes des travailleurs de la génération Internet. C'est pourquoi nous soutenons que, pour ces types d'organisations, les changements nécessaires pour s'adapter aux besoins de cette génération seront ponctuels ou mineurs, selon une logique d'amélioration continue. Cette proposition résulte de notre analyse des résultats qui démontre qu'au sein du ministère que nous avons étudié la configuration des pratiques de gestion en vigueur s'apparentait au modèle de management renouvelé et que ce modèle apparaît convenir aux travailleurs de la génération Internet.

Finalement, pour rendre ce cadre de référence plus réaliste, nous proposons d'y inclure quatre niveaux. Soit le niveau 1, où la correspondance avec les besoins est très faible et qui exigera donc de ce type d'organisation des ajustements majeurs, de type changements radicaux, à défaut de quoi il pourrait bien s'y produire un choc générationnel irréversible. Le niveau 2, pour lequel la correspondance aux besoins est faible et implique, pour s'adapter, des ajustements importants. Le niveau 3, où la correspondance est élevée et qui ne requiert que des ajustements mineurs de type amélioration continue. Finalement, le niveau 4

où l'organisation est complètement de type management renouvelé et pour laquelle la correspondance entre les pratiques de gestion et les besoins des jeunes de la génération Internet est très élevée exigeant à peu près aucun ajustement.

### En guise de conclusion

La littérature traitant du sujet du transfert intergénérationnel en milieu de travail, et plus particulièrement celle traitant de l'intégration de nouveaux arrivants issus de la génération Internet, nous annonce des bouleversements relativement importants pour nos organisations. Or, ces études abordent généralement le choc intergénérationnel à partir des attentes et des besoins de cette génération alors que très peu d'entre elles s'intéressent au rôle que peuvent jouer les pratiques de gestion comme médiateur de la relation entre les besoins des travailleurs et la présence ou non d'un choc intergénérationnel. Nous avons voulu également faire des liens entre l'intégration des jeunes et la gestion des connaissances. En effet, lorsque l'on parle de l'intégration des nouveaux travailleurs, la logique dominante relève du domaine de la gestion des ressources humaines. On aborde l'intégration avec les questions suivantes : comment attirer les meilleurs talents, comment les conserver, comment être perçu comme un employeur de choix ? Nous avons opté pour un angle différent, celui de la gestion des connaissances.

Au-delà des pratiques de gestion prises une à une, les résultats que nous avons présentés suggèrent que c'est une configuration donnée de pratiques de gestion qui influencerait positivement ou négativement l'intégration des travailleurs de la génération Internet au sein de nos organisations. Cette perspective nous amène à l'importance, dans un premier temps, de caractériser les pratiques de gestion historiquement en place dans une organisation ou une unité de travail en vue d'établir un premier diagnostic quant à la capacité d'une organisation ou d'une unité de travail à intégrer de manière efficace, au sens de la gestion des connaissances, des jeunes travailleurs ou professionnels issus de la génération Internet.



## BIBLIOGRAPHIE

- Aktouf, O. (1999). *Le management entre tradition et renouvellement*, Montréal, Éditeur Gaëtan Morin.
- Audet, M. (2004). « La gestion de la relève et le choc des générations », *Gestion*, vol. 29, no 3, automne, p. 20-26.
- Audet, M, R. Jacob & J-F. Boulet (2002). « La génération internet : un nouveau défi de ressources humaines. Le cas EXFO : la valorisation du capital humain dans un contexte interculturel et intergénérationnel », *Gestion*, vol. 27, no 2, juin, p. 67-80.
- Ballay, J.F. (2002). « Tous managers du savoir ». Paris, Éditions d'Organisation.
- Bourgault, J. (Dir.) (2003). *Les rôles et les compétences des gestionnaires supérieurs du gouvernement du Québec pour l'avenir*, Québec, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines.
- Bourhis, A, L. Dubé, L. & R. Jacob (2004). « La contribution de la gestion des connaissances à la gestion de la relève : le cas Hydro-Québec », *Gestion*, vol. 29, no 3, automne, p. 73-81.
- CEFRIO (2004a). *Le transfert intergénérationnel des savoirs à l'ère d'Internet*. Synopsis. Présentation du projet de recherche, avril, 6 p.
- CEFRIO (2004b). *Net Ados. Portrait des 12-17 ans sur Internet*. Sondage réalisé par Léger Marketing auprès des ados et de leurs parents, février à mars.
- Cetron, M. & O. Davies (2001). « Trends Now Changing the World: Technology, The Workplace, Management, and Institutions », *The Futurist*, mars-avril, p. 27-42.
- Davenport, T.H., Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: how organizations manage what they know*, Boston, Harvard Business School Press.
- Gauthier, M. (Dir.) (2003). *Regard sur la jeunesse au Québec*, Québec, Les Éditions de l'IQRC.
- Hyatt, L. (2001). « Understanding the generation gap », *Workplace Today – The Canadian Journal of Workplace Issues*, août, p. 24-26, 38.
- Jacob, R. & P. Ouellet. (2001). *Globalisation, économie du savoir et compétitivité : tendances et enjeux stratégiques pour l'entreprise québécoise*. Rapport de recherche commanditée. Observatoire DEC / INRPME-UQTR, 90 p.
- Johnson, M.K. (2001). « Change in job values during the transition to adulthood », *Work and Occupations*, vol. 28, no 3, août, p. 315-345.
- Jurkiewicz, C. L. (2000). « Generation X and the Public Employee », *Public Personnel Management*, vol. 29, no 1, printemps, p. 55-74.
- Kochan, T. A. & P. Osterman (1994). *The mutual gains enterprise*, Boston, Harvard Business School Press.
- Knowings (2004). *La vision stratégique des dirigeants en matière de knowledge management*, Rapport d'enquête, juillet.
- Lawler, E. E. (2003). *Treat people right!: how organization and individuals can propel each other into a virtuous spiral of success*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Lawler, E. E. (1992). *The ultimate advantage: creating the high-involvement organization*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Miles, R. E. & W.E. Creed (1995). « Organizational forms and managerial philosophies », *Research in Organizational Behavior*, vol. 17, p. 333-372.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1997). *La connaissance créatrice: La dynamique de l'entreprise apprenante*, Bruxelles, DeBoeck.

- Nonaka, I., Takeuchi, H. (eds.) (2004). *Hitotsubashi on knowledge management*. Asia, Wiley.
- Paré, G. (2002). « La génération Internet : un nouveau profil d'employés », *Gestion*, vol. 27, no 2, été, p. 47-53.
- Pekala, N. (2001). « Conquering the generational divide », *Journal of Property Management*, vol. 66, no 6, novembre-décembre, p. 30-38.
- Quinty, M. (2002). « Les employeurs et les 25-34 ans : une entreprise de séduction », *Affaires Plus*, vol. 25, no 5, mai, p. 38-42.
- Rindfuss, R. R., E.C. Cooksey & R. L. Sutterlin (1999). « Young Adult Occupational Achievement: Early Expectation Versus Behavioral Reality », *Work and Occupations*, vol. 26, no 2, mai, p. 220-263.
- Secrétariat du Conseil du Trésor (2001). *D'ici 10 ans : 21 000 nouveaux visages*. Rapport du Comité de travail sur l'intégration des jeunes à la fonction publique québécoise. Gouvernement du Québec.
- Sérieyx, H. (2002). *Les jeunes et l'entreprise : des noces ambiguës*, Paris, Eyrolles.
- Vandenberg, R.J. (1999). « The Impact of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness », *Group & Organization Management*, vol. 24, no 3, p. 300-339.
- Wenger, E., McDermott, R. & W. M. Snyder (2002). *Cultivating Communities of Practice : A guide to Managing Knowledge*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Zemke, R. (2001). « Here comes the millenials », *Training*, p. 44-49.
- Zemke, R., Raines, C. & B. Filipczak, (2000). *Generations at work : managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*, Washington, DC, American Management Association.



# Vieillessement de la population, nouveaux comportements et gestion des ressources humaines

par **Denis Latulippe**, Président du Conseil de gestion de l'assurance parentale • [denis.latulippe@cgap.gouv.qc.ca](mailto:denis.latulippe@cgap.gouv.qc.ca)  
Avec la collaboration de **Laurent Monrigal**, assistant de recherche à l'École nationale d'administration publique du Québec

*Président-directeur général du Conseil de gestion de l'assurance parentale depuis janvier 2005, Denis Latulippe était actuaire en chef à la Régie des rentes du Québec (RRQ) entre 1998 et 2004. À ce titre, il a mené et complété avec ses collègues de la RRQ une étude sur les effets du vieillissement de la population québécoise sur les régimes de retraite. Ces travaux s'inscrivaient dans le cadre d'une consultation publique tenue en 2004 et intitulée « Adapter le Régime de rentes aux nouvelles réalités du Québec ». Les renseignements statistiques présentés et commentés dans le présent article sont extraits pour l'essentiel de cette étude (N.D.L.R.).*

En 2030, au Québec, 50 % de la population aura plus de cinquante ans. Un chiffre éloquent, dont la simple lecture soulève bien des interrogations en particulier au sein des directions des ressources humaines, qu'elles relèvent du secteur public ou du secteur privé. L'annonce brute d'une telle donnée, fut-elle spectaculaire, n'est cependant pas suffisante pour appréhender le phénomène du vieillissement de la population et ses conséquences en matière d'emploi. Les statistiques indiquent des ordres de grandeur et leur évolution, mais ne révèlent rien sur la nature des populations étudiées. Un calcul arithmétique primaire permet de constater le vieillissement de la population. Mais de quelle population parle-t-on? Quels sont ses comportements et ses aspirations? C'est en disposant de cette information que les responsables des politiques publiques et les gestionnaires de ressources humaines pourront décider du sens et de la mesure de leur action.

L'objet du présent article ne sera pas d'apporter des réponses toutes faites à ces interrogations, mais de nourrir une réflexion sur l'émergence de nouveaux comportements dans la population des 55-65 ans et sur les orientations à privilégier en matière d'emploi en tenant compte de ces comportements.

Une première partie sera consacrée à l'étude statistique commentée du vieillissement de la population dans les principaux pays de l'OCDE. Le phénomène atteint en effet l'ensemble des pays économiquement avancés dont le Québec fait partie. Cette mise en perspective internationale permettra d'évaluer les contraintes économiques externes à la situation québécoise, puis de dégager les premiers enseignements des données démographiques recensées et des courants observés au Québec.

La deuxième partie introduira une approche qualitative du vieillissement de la population. Les générations se suivent mais ne se ressemblent pas. Les besoins, les désirs et les attitudes évoluent. En 2010, la génération des 55-65 ans sera bien différente de la génération des années 1990. Le niveau d'éducation a augmenté, la santé s'est améliorée et le rapport au travail a profondément changé avec les conséquences qu'on imagine. Sur la base de données qualitatives et à la lumière des mutations passées et présentes, on peut esquisser les tendances du futur.

Il sera alors possible dans une troisième partie de tenter de définir les inflexions des politiques gouvernementales et des stratégies de gestion des ressources humaines qui seront nécessaires pour accompagner ces évolutions. On peut d'ores et déjà prévoir les approches suivantes:

- Assouplissement du cadre de travail et flexibilité des organisations à l'emploi d'une main-d'œuvre plus mûre.

- Mise en place d'une politique fiscale plus neutre pour éviter qu'un retrait progressif du marché du travail se fasse au détriment d'une imposition moins avantageuse.
- Pari sur la croissance de la productivité en développant la formation, en généralisant l'utilisation des technologies de l'information et en promouvant l'innovation.

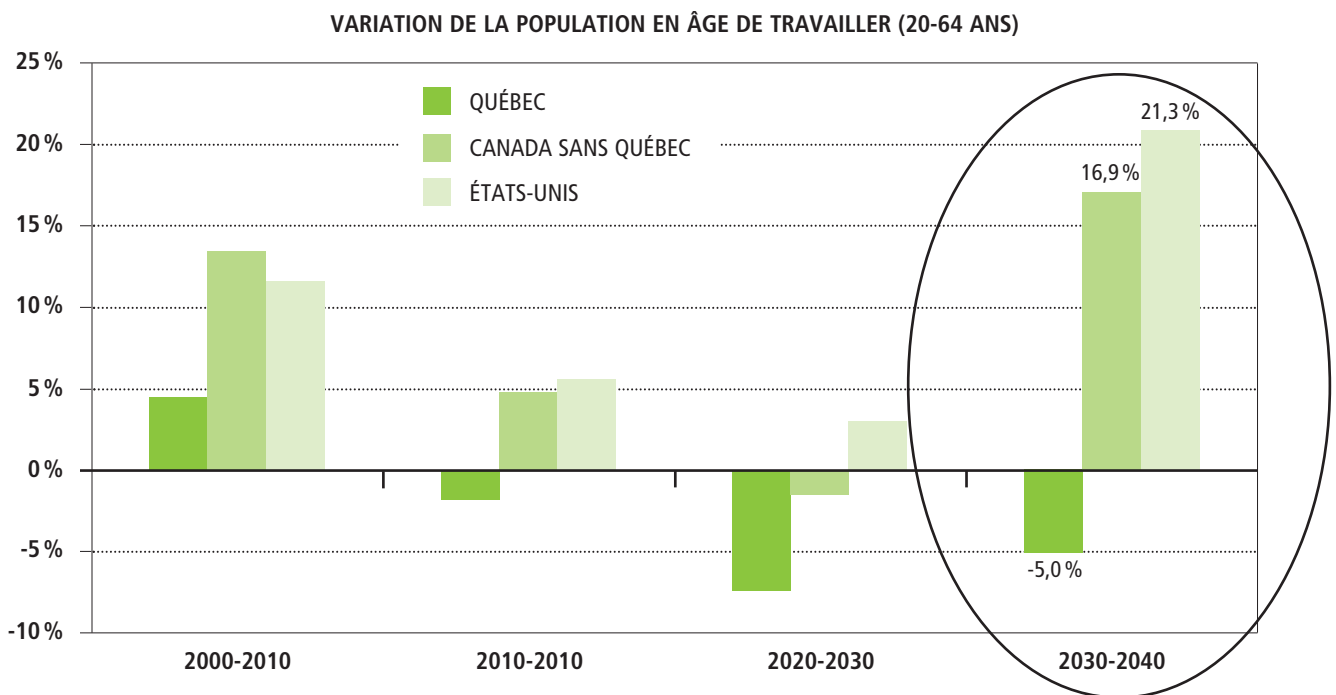
## ■ QUELQUES STATISTIQUES

### SUR LE VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION

Deux mouvements démographiques se conjuguent au Québec : d'une part, l'augmentation du nombre de retraités ; d'autre part, la diminution de la population en âge de travailler (cf. tableau 1). En 2000, il y avait 4,7 travailleurs pour un retraité. En 2030, il n'y aura plus que 2,1 travailleurs pour chaque retraité (cf. tableau 2).

Les données concernant le rythme de vieillissement de la population montrent que le Québec ne dispose pas d'autant de temps que d'autres sociétés pour s'adapter aux mutations de son environnement démographique.

**TABEAU 1 : VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION :  
EFFET SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL**



Sources :  
 • Régie des rentes du Québec, 2001  
 • Statistique Canada, Projections démographiques de 2001  
 • ONU, World Population Prospects, The 2002 revision

**TABLEAU 2 : VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION :  
RATIO DU NOMBRE DE TRAVAILLEURS SUR LE NOMBRE DE RETRAITÉS\***

	2000	2030
CANADA (SANS QUÉBEC)	4,9	2,5
ÉTATS-UNIS	4,8	2,8
<b>QUÉBEC</b>	<b>4,7</b>	<b>2,1</b>
ALLEMAGNE	3,8	2,0
FRANCE	3,7	2,3
JAPON	3,6	1,8

\*Personnes âgées de 20 à 64 ans/personnes de 65 ans ou plus

Sources : - Régie des rentes du Québec, 2001

- Statistique Canada, Projections démographiques de 2001

- ONU, World Population Prospects, The 2000 revision

Les évolutions récentes du marché des biens et services au niveau mondial indiquent une accélération de la spécialisation internationale (cf. tableaux 3 et 4). Dans les économies industriellement avancées, l'emploi manufacturier, grand consommateur de main-d'œuvre, est en régression, alors que les productions à forte valeur

ajoutée et à forte intensité capitalistique connaissent un essor. La chimie et le secteur des technologies de pointe fournissent des exemples pertinents de ce changement : ils drainent des investissements considérables tout en employant un nombre réduit, mais hautement qualifié de salariés.

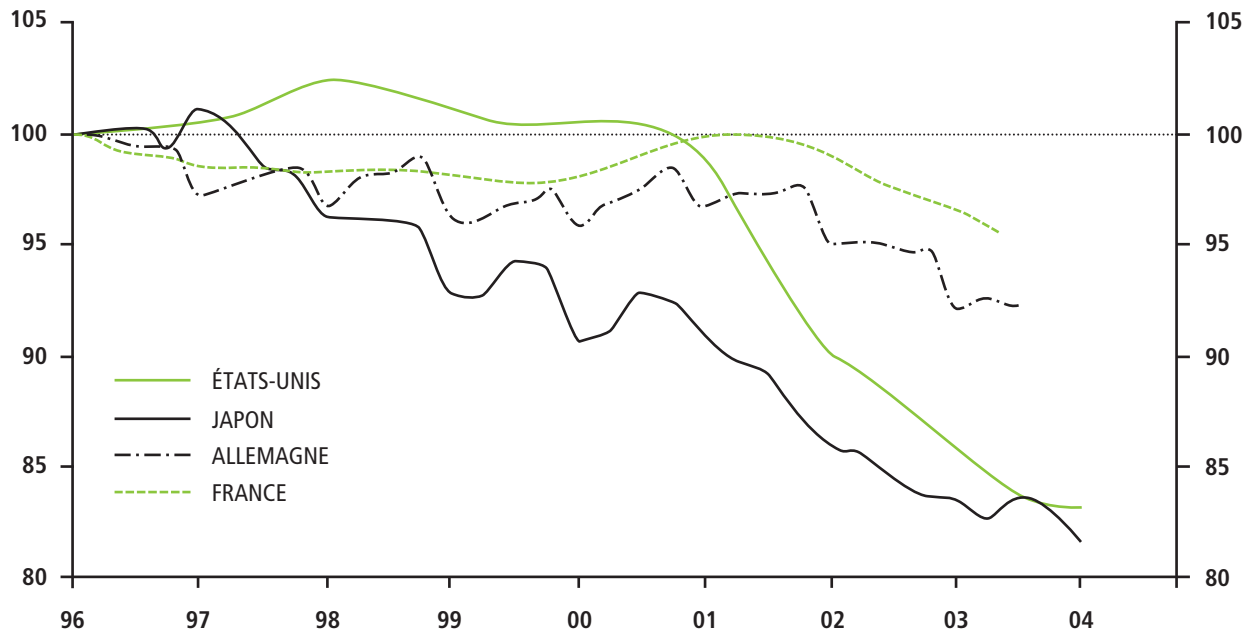
**TABLEAU 3 : LA DÉMOGRAPHIE MONDIALE**

	1950	% MONDIAL	2000	% MONDIAL	2050E	% MONDIAL
<b>MONDE</b>	<b>2,521</b>		<b>6,057</b>		<b>9,322</b>	
Europe	548	22 %	727	12 %	603	6 %
Japon	84	3 %	127	2 %	109	1 %
Amérique du Nord	172	7 %	314	5 %	438	5 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>804</b>	<b>32 %</b>	<b>1,168</b>	<b>19 %</b>	<b>1,150</b>	<b>12 %</b>
Amérique Latine	167	7 %	519	9 %	806	9 %
Asie (ex Japon)	1,316	52 %	3,545	59 %	5,319	57 %
Afrique	221	9 %	794	13 %	2,000	21 %
Océanie	13	NM	31	NM	47	1 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>1,717</b>	<b>68 %</b>	<b>4,889</b>	<b>81 %</b>	<b>8,172</b>	<b>88 %</b>

Source : UN World Population Prospects

United States, Canada, Japan, United Kingdom, France, Germany, Spain, and Italy represent 92 % of the world's financial assets, 69 % of the world's GDP and 12 % of the world's population.

**TABLEAU 4: LA DÉMOGRAPHIE PLANÉTAIRE :  
CONSÉQUENCES ÉCONOMIQUES**



**MANUFACTURING EMPLOYMENT (1996 = 100)**

Source : Datastream

Cette évolution invite à reconsidérer la relation entre croissance et emploi. La spécialisation dans une production à haute valeur ajoutée ne repose pas sur une quantité importante de main-d'œuvre. En revanche, cette main-d'œuvre se caractérise par un niveau supérieur d'éducation et de formation. Avec une hausse de la fréquentation scolaire constante depuis 1976 (cf. tableau 5), le Québec est en position favorable pour s'insérer dans ce nouvel environnement économique.

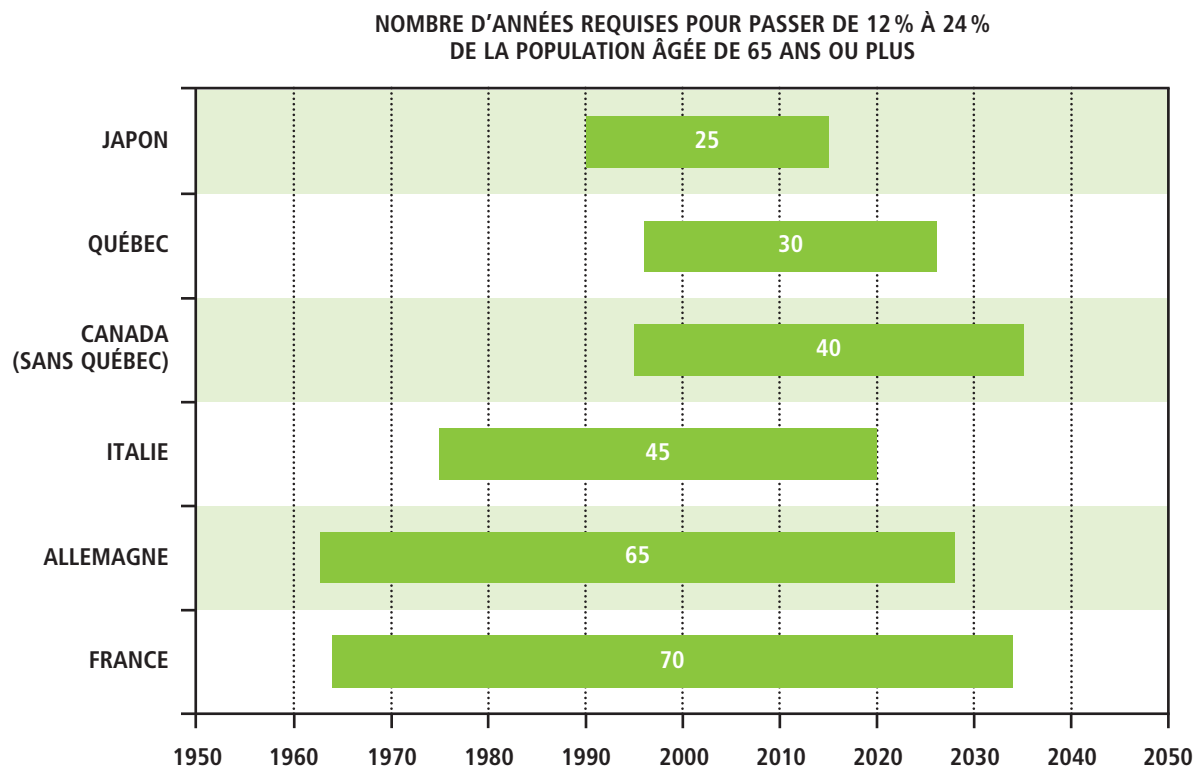
À compter des années 2010, la diminution de la population active s'inscrit donc dans une économie où la production est moins consommatrice de main-d'œuvre, ce qui signifie que raréfaction ne veut pas dire pénurie. Il s'agit toutefois d'un défi de taille qui requiert un virage important des politiques d'emploi et des modes de gestion de ressources humaines. Le défi est d'autant plus grand que la transition sera rapide au Québec et qu'elle s'inscrira dans un contexte d'ouverture des marchés. En effet, le Québec ne dispose que de trente ans, laps de temps durant lequel la population âgée de 65 ans et plus passera de 12 à 24 % (cf. tableau 6), pour s'adapter. La prise en compte de ce temps de transformation démographique relativement court implique une certaine urgence. La transition sera plus facile si ses contours en sont prévus et ses étapes planifiées le plus tôt possible.

**TABEAU 5 : ENTRÉE PROGRESSIVE SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL**

HAUSSE DE LA FRÉQUENTATION SCOLAIRE
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 4 jeunes de 20 à 24 ans sur 10 sont aux études à temps plein</li> <li>· Depuis 1976, femmes : taux X 4 hommes : taux X 2</li> </ul>
PARTICIPATION ACCRUE AU MARCHÉ DU TRAVAIL DURANT LES ÉTUDES
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 50 % des étudiants à temps plein âgés de 20 à 24 ans combinent études et travail</li> <li>· Deux fois plus qu'en 1976</li> </ul>

Source : Statistique Canada EPA, 2002

**TABEAU 6 : RYTHME DU VIEILLISSEMENT**



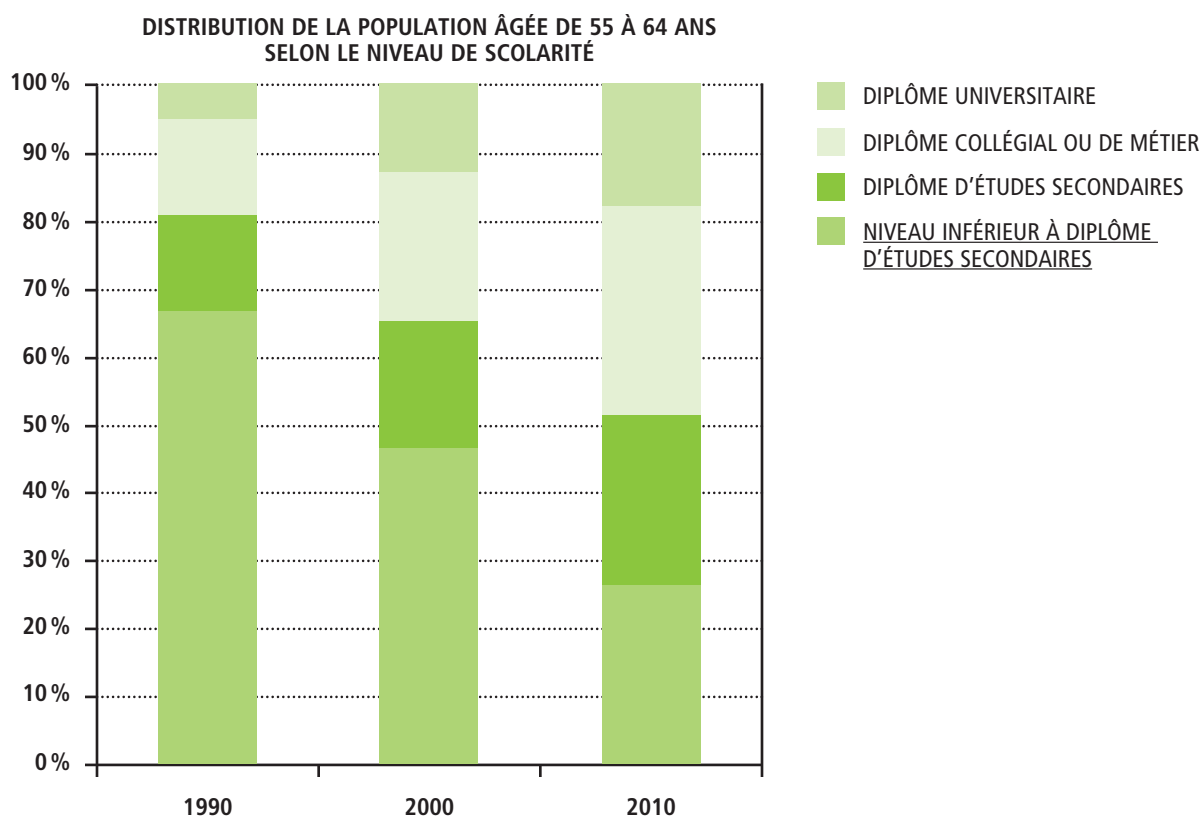
\* Les États-Unis ont atteint 12 % en 1990, mais n'atteindront pas le seuil de 24 %

## ■ UNE APPROCHE QUALITATIVE DU VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION

Dans le cadre d'une approche démographique qualitative de la population des 55-65 ans, la donnée la plus significative est sans conteste le niveau d'éducation de cette population. Avec la démocratisation de l'accès aux études dans les années 1960, la part de cette

population disposant d'un niveau inférieur à un diplôme d'études secondaires est en constante réduction. Elle était de 65 % en 1990. Elle sera de 25 % en 2010 (cf. tableau 7). Cet élément doit être considéré avec attention car il conditionne un ensemble de phénomènes qui vont donner lieu à une modification du rapport au travail de cette population.

**TABLEAU 7 : MARCHÉ DU TRAVAIL :  
SCOLARITÉ 55-64 ANS**



**FAIBLE NIVEAU DE FORMATION : DE 65 % À 25 % EN 20 ANS (BABY-BOOMERS)**

Source : EPA, Statistique Canada et compilation effectuée par RRQ

À chaque niveau d'éducation correspond en effet un certain type de travail. En règle générale, il existe un lien entre le niveau d'éducation et la capacité à maintenir une activité professionnelle à un âge avancé. Pour les personnes bénéficiant d'un niveau d'étude élevé (en 2010, au moment où les baby-boomers arriveront à la retraite, plus des trois quarts

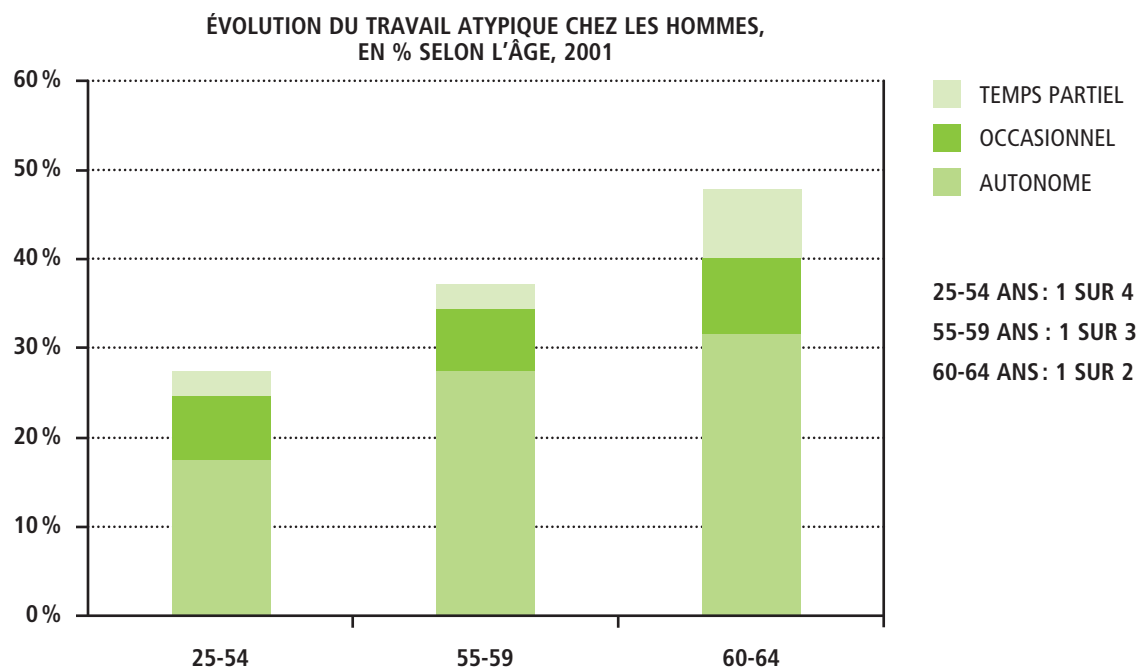
détiendront un diplôme d'études secondaires ou supérieures), le travail est souvent vécu comme un facteur d'enrichissement et de réalisation de soi. En outre, les travailleurs scolarisés ayant débuté leur carrière plus tardivement envisagent aisément de reporter leur départ à la retraite, et ce, d'autant que la durée espérée de la retraite a augmenté en même



temps que l'espérance de vie. Pour toutes ces raisons, la génération des 55-65 ans ne perçoit plus la retraite de la même façon. Elle se considère en pleine possession de ses moyens et apte à poursuivre une activité professionnelle.

Dès lors, on remarque l'émergence de nouveaux comportements face au travail. L'augmentation du nombre de travailleurs autonomes et la croissance du travail à temps partiel dans la population des 55-65 ans (cf. tableau 8) augurent d'une modification de la relation travail-retraite. La retraite ne signifie plus une exclusion définitive du monde du travail. Une part de plus en plus importante de cette population refuse une mise à l'écart sans retour et privilégie au contraire le maintien d'une activité professionnelle, mais à un rythme différent. Conserver des liens avec le monde du travail, mais disposer de plus de temps libre, telle est l'ambition exprimée. On est là en présence d'un réel changement de mentalité : 55 % des travailleurs âgés pensent prendre une retraite progressive et 14 % envisagent de quitter leur emploi puis de faire un retour au travail (cf. tableau 9).

**TABLEAU 8 : MARCHÉ DU TRAVAIL :  
TRAVAIL ATYPIQUE 55-64 ANS**



Source : ISQ, Données socio-démographiques en bref

TABLEAU 9: TRANSITION TRAVAIL-RETRAITE

PRÉFÉRENCE DES TRAVAILLEURS ÂGÉS
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 45 % veulent demander leur retraite avant 60 ans... mais 63 % pensent devoir travailler après leur retraite*</li> <li>· 55 % pensent prendre une retraite progressive et 14 % envisagent de quitter puis de faire un retour au travail**</li> </ul>
OPINION DES EMPLOYEURS***
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 66 % opinion plutôt négative des programmes de retraite anticipée</li> <li>· 60 % envisagent recourir à des programmes de retraite progressive</li> <li>· 3 sur 4 se disent prêts à modifier leur organisation du travail</li> </ul>
AVIS DU CCTM (PATRONS ET SYNDICATS)
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Permettre le développement des mécanismes de retraite progressive</li> </ul>
PRINCIPAL DÉFI SELON L'OCDE****
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mieux équilibrer durée d'activité et durée de retraite</li> </ul>

\* Sondage Décima Express (Groupe Investors), 2003

\*\* Sondage Question Retraite – Régie des rentes du Québec, automne 2003

\*\*\* Sondage CPQ auprès des entreprises membres, 2001

\*\*\*\* Vieillesse et revenus, les ressources des retraités dans 9 pays de l'OCDE, 2001

## ■ DES CHOIX À FAIRE EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les acteurs les plus directement concernés par ces phénomènes sont les responsables de la gestion des ressources humaines et bien sûr l'État qui, en qualité de producteur de normes et de lois, se doit de prévenir cette évolution. Les thèmes abordés lors du Forum des générations 2004 et les principales propositions étudiées pour adapter le Régime de rentes du Québec illustrent à la fois la réflexion sur le réaménagement des politiques gouvernementales et les réorientations des politiques menées.

Pour toute organisation, qu'elle soit publique ou privée, le départ à la retraite de l'un de ses membres constitue une perte d'expertise. Elle est d'autant

plus préjudiciable quand l'individu sortant disposait d'un haut niveau de formation. Ce fait, rapproché des conclusions de l'enquête sommairement présentées dans cet article, doit inciter les gestionnaires des ressources humaines à mieux prendre en compte les aspirations des 55-65 ans. Il est par exemple impératif d'introduire une plus grande flexibilité dans la gestion du temps de travail avec l'instauration du temps partiel ou des congés à durée variable. Cet assouplissement n'est évidemment pas le seul qui mérite d'être expérimenté. Le mentorat, le travail à domicile ou le télétravail sont des avenues à explorer. Pour autant, toute adaptation poursuivra un seul et même objectif : l'utilisation optimale des travailleurs en fin de carrière, pour minimiser la perte d'expertise consécutive à leur départ.

Les participants au Forum des générations 2004 ont démontré leurs préoccupations pour les phénomènes démographiques et leurs effets, notamment en matière d'emploi. S'agissant de la formation et de l'adaptation de la main-d'œuvre, ils ont d'abord proposé des mesures visant à ajuster les régimes de retraite en vue de favoriser la retraite progressive. Puis ils ont souhaité engager une discussion avec le gouvernement fédéral en vue de renouveler le programme d'adaptation des travailleurs âgés. Ils ont enfin suggéré de constituer une équipe multipartite chargée de définir des stratégies d'action visant à permettre aux entreprises d'accroître leur compétitivité et de faire face aux contraintes du nouvel environnement économique et au défi de la démographie (Forum des générations 2004: <http://www.briller.gouv.qc.ca/>).

La loi, actuellement à l'étude en commission parlementaire, qui vise à modifier le Régime de rentes du Québec dans le sens de la flexibilité, illustre également cette réflexion des pouvoirs publics. Elle prévoit par exemple la possibilité pour tout individu de plus de 60 ans de percevoir sa rente de retraite et de poursuivre une activité professionnelle. Elle simplifie le calcul de la rente de retraite qui s'effectuera dorénavant en tenant compte de l'ensemble de tous les gains admissibles. Elle bonifie la rente après 65 ans: la réduction de 0,5 % par mois pour la rente perçue entre

60 et 65 ans demeure. Par contre, si la demande est effectuée après 65 ans, la majoration pour la période supplémentaire ne sera plus de 0,5 % mais de 0,7 % par mois jusqu'à la limite de 70 ans (<http://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/services/Publications/CahierSpecial.pdf>).

## ■ CONCLUSION

Derrière ces adaptations législatives et technocratiques se profilent des enjeux politiques globaux qui reflètent la vision qu'on se fait de l'avenir du Québec. La convergence de deux évolutions est sans aucun doute l'enseignement majeur à retirer de l'étude: d'une part, un marché mondial dans lequel les pays industrialisés spécialisent une main-d'œuvre réduite mais très qualifiée dans la fabrication de biens et de services à haute valeur ajoutée; d'autre part, une baisse de la population active, dès 2010, au Québec qui dispose par ailleurs de travailleurs hautement qualifiés. Eu égard à cette convergence, toutes politiques visant à accroître la productivité par la promotion de la formation, de l'utilisation des technologies de l'information et de l'innovation atteindra deux objectifs: faire de la mutation démographique un atout et favoriser le succès de l'économie québécoise sur la scène internationale.

## RÉFÉRENCES DES TABLEAUX

### Tableau 1

- Régie des rentes du Québec. *Adapter le Régime de rentes aux nouvelles réalités du Québec*, 2003, 61 pages, document de consultation, [en ligne], <http://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/services/Publications/ConsPub2003.pdf>
- Régie des rentes du Québec. *Analyse actuarielle du RRQ au 31 décembre 2000*, 2001, 135 pages.
- United Nations Secretariat. *World Population Prospects, the 2002 Revision*, [en ligne], <http://esa.un.org/unpp/>
- Statistique Canada. *Projections démographiques pour le Canada, les provinces et les territoires, 2000-2026* (inclut des projections jusqu'en 2051 pour le Canada), no au catalogue 91-520-XIB, 2001, [en ligne], <http://www.statcan.ca:8096/bsolc/francais/bsolc?catno=91-520-XIB>

### Tableau 2

- Régie des rentes du Québec. *Adapter le Régime de rentes aux nouvelles réalités du Québec*, 2003, 61 pages, document de consultation, [en ligne], <http://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/services/Publications/ConsPub2003.pdf>
- Régie des rentes du Québec. *Analyse actuarielle du RRQ au 31 décembre 2000*, 2001, 135 pages.
- United Nations Secretariat. *World Population Prospects, the 2000 Revision*, [en ligne], <http://esa.un.org/unpp/>

Statistique Canada. *Projections démographiques pour le Canada, les provinces et les territoires, 2000-2026* (inclut des projections jusqu'en 2051 pour le Canada), no au catalogue 91-520-XIB, 2001, [en ligne], <http://www.statcan.ca:8096/bsolc/francais/bsolc?catno=91-520-XIB>

### Tableau 3

United Nations Secretariat. *World Population Prospects, the 2000 Revision*, [en ligne], <http://esa.un.org/unpp/>

### Tableau 4

Datastream

### Tableau 5

Statistique Canada. *Revue chronologique de la population active*, no au catalogue 71F0004XCB, 2002, [en ligne], <http://www.statcan.ca:8096/bsolc/francais/bsolc?catno=71F0004X> Disponible sur CD-ROM

### Tableau 6

Régie des rentes du Québec. *Adapter le Régime de rentes aux nouvelles réalités du Québec*, 2003, 61 pages, document de consultation, [en ligne], <http://www.rq.gouv.qc.ca/fr/services/Publications/ConsPub2003.pdf>

United Nations Secretariat. *World Population Prospects, the 2000 Revision*, [en ligne], <http://esa.un.org/unpp/>

Statistique Canada. *Projections démographiques pour le Canada, les provinces et les territoires, 2000-2026* (inclut des projections jusqu'en 2051 pour le Canada), no au catalogue 91-520-XIB, 2001, [en ligne], <http://www.statcan.ca:8096/bsolc/francais/bsolc?catno=91-520-XIB>

Régie des rentes du Québec. *Analyse actuarielle du RRQ au 31 décembre 2000*, 2001, 135 pages.

### Tableau 7

Régie des rentes du Québec. *Adapter le Régime de rentes aux nouvelles réalités du Québec*, 2003, 61 pages, document de consultation, [en ligne], <http://www.rq.gouv.qc.ca/fr/services/Publications/ConsPub2003.pdf>

Statistique Canada. *Revue chronologique de la population active*, no au catalogue 71F0004XCB, 2002, [en ligne], <http://www.statcan.ca:8096/bsolc/francais/bsolc?catno=71F0004X> Disponible sur CD-ROM

### Tableau 8

Régie des rentes du Québec. *Adapter le Régime de rentes aux nouvelles réalités du Québec*, 2003, 61 pages, document de consultation, [en ligne] <http://www.rq.gouv.qc.ca/fr/services/Publications/ConsPub2003.pdf>

Institut de la statistique du Québec. *Données sociodémographiques en bref*, volume 6 – numéro 3, juin 2002, [en ligne], <http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/conditions/pdf/brefjun02.pdf>

### Tableau 9

OCDE. *Viellissement et revenus, les ressources des retraités dans 9 pays de l'OCDE*, avril 2002, 145 pages, [en ligne], <http://www.oecd.org/dataoecd/44/14/2086360.pdf>

Groupe Investors. *Sondage Décima Express*, 2003.

Régie des rentes du Québec. *Sondage Question retraite*, automne 2003.

CPQ. *Conciliation travail-famille, équité salariale, vieillissement de la main-d'œuvre et régimes de retrait. Sommaire des résultats. Sondage d'opinion auprès des membres du Conseil du patronat du Québec pour le CPQ et la Régie des rentes du Québec*, novembre 2001, [en ligne], [http://www.cpq.qc.ca/files/PDF/Sondages/01novplusieurs\\_sujets.pdf](http://www.cpq.qc.ca/files/PDF/Sondages/01novplusieurs_sujets.pdf)

# Le nouveau rôle des directions de ressources humaines : de l'intendance au stratégique

Par **Serge Vallemont**, ancien Directeur du personnel et des services du ministère de l'Équipement français

Depuis une vingtaine d'années, les ressources humaines sont présentées à juste titre comme un facteur essentiel de la performance des fonctions publiques nationales indispensable au développement économique d'un pays. Le besoin d'une profonde évolution des systèmes de gestion des personnels pour permettre à l'État de disposer d'une gestion des ressources humaines qui soit moderne, adaptée aux besoins et aux ressources de notre temps, aux aspirations des hommes et des femmes d'aujourd'hui s'est progressivement imposé et, depuis la fin des années quatre-vingt, la plupart des pays de l'OCDE ont entrepris de réformer la gestion du personnel dans leurs administrations publiques. Longtemps réduite à la seule dimension d'administration du personnel, traitement des dossiers, suivi des obligations légales, paye, etc., la fonction est en train d'évoluer, connaissant un élargissement de ses missions et une professionnalisation de ses responsables. Mais surtout, dans un contexte de modernisation des administrations, elle est appelée à changer assez fondamentalement de nature en prenant une importance grandissante dans les ministères jusqu'à pouvoir y occuper une place stratégique dans la conduite des réformes. Du statut d'intendance, la fonction « personnel » évolue vers celui de stratégique.

Dans ces conditions, quels sont le nouveau rôle des directions de ressources humaines (DRH), les compétences qu'elles doivent réunir, leur place dans les états-majors des ministères ? C'est ce que nous nous

proposons de développer en prenant appui sur notre propre expérience de directeur du personnel et des services du ministère de l'Équipement français (de 1985 à 1993) puis de président du Comité interministériel de réorganisation et de déconcentration des administrations (de 1993 à 1996).

## ■ LES MAUX DONT A LONGTEMPS SOUFFERT LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES

Pendant longtemps, dans le secteur privé comme dans le secteur public, la fonction « personnel » était considérée comme secondaire et ne constituait pas un élément stratégique du pilotage des organisations : le facteur humain était appréhendé plus comme un coût que comme une ressource. Conséquence d'une telle vision, les pratiques de gestion du personnel étaient essentiellement centrées sur le respect de la réglementation du travail (le code du travail et les conventions collectives dans le secteur privé, le statut général des fonctionnaires dans le secteur public), sur la gestion des éléments constitutifs de la paye, donc des absences, des congés, des retraites, etc.

Dans l'administration, cette pratique se caractérisait par l'application impersonnelle de normes et de procédures, abstraction faite du profil des agents, des emplois à pourvoir et des objectifs du service. Elle se développait par des actes de gestion très classiques, telles l'organisation des concours de recrutement, la notation, les affectations, les mutations, les promotions, les sanctions. Réduite à cette seule dimension de gestion administrative du personnel, la fonction « gestion des ressources humaines » (GRH) était considérée comme relevant du seul chef du personnel et les cadres opérationnels se considéraient exonérés de toute responsabilité dans ce domaine à l'égard des personnels qu'ils avaient sous leur autorité. Cela se traduisait par une gestion généralement centralisée,

uniquement axée sur des procédures administratives, l'application des statuts, avec des recrutements fondés sur des concours administratifs conçus le plus souvent pour reproduire dans chaque catégorie de personnel un profil type traditionnel de « savoirs », une formation continue faisant figure de parent pauvre par rapport à la formation initiale, une gestion des carrières privilégiant le diplôme initial et l'ancienneté, etc.

Ainsi a-t-on eu tendance longtemps dans les administrations publiques à assimiler la fonction « personnel » à l'accomplissement de tâches administratives de type bureaucratique, ce qui, en fait, revenait à lui fixer comme finalité ce qui ne doit être qu'un support.

Il convient d'ajouter que l'exercice de la fonction « GRH » dans l'administration française est fortement marqué par l'importance du rôle dévolu aux organisations syndicales par le statut de la fonction publique. Comme tous les salariés français, les fonctionnaires bénéficient des droits sociaux affirmés dans le préambule de la Constitution et notamment de la liberté syndicale et du droit à la participation. Ce principe de participation se concrétise par l'existence d'organismes consultatifs où siègent les délégués des fonctionnaires et porte sur l'organisation des services publics, l'élaboration des règles statutaires et l'examen des décisions individuelles relatives à leur carrière<sup>1</sup>. Participation, consultation, débat, négociation, ces termes qui expriment plusieurs facettes du dialogue social sont inscrits dans le statut de la fonction publique.

Or, la conception très centralisée de la gestion des personnels, qui s'est traduite pour les syndicats par une organisation elle-même très centralisée, fait que le dialogue social sur le plan des services, là où les problèmes concrets se posent et doivent recevoir

des réponses, est le plus souvent cantonné à des débats purement formels, le traitement des questions de fond étant renvoyé à des discussions au niveau national. De sorte que la tradition de gestion paritaire qui pourrait être perçue comme un atout, comme un élément dynamique d'une politique de gestion des ressources humaines, est analysée principalement par les gestionnaires sous l'angle d'une contrainte.

Cette analyse de ce qu'était la conception et l'exercice de la fonction « GRH » dans l'administration explique que, pendant longtemps, elle fut considérée comme une fonction de second rang, pouvant être confiée *a priori* à n'importe quel cadre, et en tout état de cause n'attirant pas les meilleurs. Dans ces conditions, elle n'était ni recherchée, ni valorisée, ni valorisante dans un parcours professionnel, et donc moins attractive que les fonctions de conception de politiques publiques ou de contrôle. Elle était perçue comme étant de nature essentiellement juridique et empêtrée dans des contraintes syndicales et corporatistes, le statut et les syndicats étant toujours cités comme les causes d'un immobilisme chronique.

## ■ LES RAISONS D'UNE NÉCESSAIRE RÉNOVATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES

### La valorisation des ressources humaines, point de passage obligé de toute modernisation

De toutes les leçons que l'on peut tirer des réformes ayant échoué et de celles ayant réussi, il en est une qui est régulièrement évoquée, à savoir les conséquences de la plus ou moins grande place accordée à la GRH dans la démarche de changement. Pour ne

<sup>1</sup> Statut général des fonctionnaires de 1983 :

Article 8 : « Les organisations syndicales de fonctionnaires ont qualité pour conduire au niveau national avec le Gouvernement des négociations préalables à la détermination de l'évolution des rémunérations et pour débattre avec les autorités chargées de la gestion, aux différents niveaux, des questions relatives aux conditions et à l'organisation du travail. »

Article 9 : « Les fonctionnaires participent, par l'intermédiaire de leurs délégués siégeant dans les organismes consultatifs, à l'organisation et au fonctionnement des services publics, à l'élaboration des règles statutaires et à l'examen des décisions individuelles relatives à leur carrière. Ils participent à la définition et à la gestion sociale, culturelle, sportive et de loisirs dont ils bénéficient ou qu'ils organisent. »



pas avoir intégré dès le départ dans les stratégies de réforme la dimension humaine, que de projets n'ont pas atteint leur but et les résultats escomptés, voire ont abouti à ce que rien ne change. Au contraire, chaque fois que l'on a su accompagner, ou mieux, faire précéder la démarche de modernisation de l'administration par la mise en place d'une politique ambitieuse de valorisation des ressources humaines – et nous en avons été le témoin dans nos fonctions au sein du ministère français de l'Équipement – on a vu se créer une dynamique de transformation continue bénéficiant d'une implication des personnels de tous les niveaux garantissant ainsi une appropriation de la réforme par l'ensemble de l'organisation.

### **L'introduction de la gestion de la performance, puissant facteur d'évolution de la gestion des ressources humaines**

L'exigence d'une fonction « ressources humaines » revalorisée et modernisée comme condition nécessaire pour aborder avec des chances de succès les démarches de modernisation et assurer ainsi un changement durable est donc aujourd'hui largement partagée. Cette idée s'impose d'autant plus en France que celle-ci, à l'instar des principaux pays de l'OCDE<sup>2</sup>, mais avec retard par rapport à la plupart d'entre eux, est engagée, depuis le vote en 2001 de sa nouvelle constitution financière, la Loi organique relative aux lois de finances (la Lolf), dans un chantier s'apparentant à une révolution quasi copernicienne du fonctionnement de l'État. En effet, ce texte fondamental va bien au-delà des questions de comptabilité ou de technique budgétaire : il consacre la « logique de performance » faisant que les moyens des administrations ne seront plus alloués par nature mais par destination, au sein de

programmes auxquels seront assortis des objectifs et des indicateurs de performance. La mise en place de gestionnaires de programmes, responsables à part entière des résultats de leur gestion, constitue en soi un facteur de changement appelé à bousculer les pratiques actuelles de gestion des personnels. Il est clair que les responsables de programmes, investis d'une obligation de résultats et dotés d'une large autonomie dans la gestion de leurs moyens, vont revendiquer une gestion des personnels plus dynamique, capable d'assurer la meilleure adéquation possible entre leurs objectifs et les compétences nécessaires pour les atteindre.

### **Une rénovation de la gestion des ressources humaines indispensable pour répondre aux attentes des fonctionnaires**

En France, comme dans la plupart des pays de l'OCDE, la pyramide des emplois de la fonction publique évolue, conséquence d'une diminution des emplois d'exécution et de bureau au profit d'emplois requérant des qualifications plus importantes. Avec l'élévation générale du niveau de formation initiale et la présence de plus en plus nombreuse de surdiplômés dans l'administration<sup>3</sup>, les attentes et les aspirations des agents ont changé. Les jeunes diplômés sont moins disposés que leurs aînés à accepter les styles de gestion hiérarchisés qui caractérisaient jadis les administrations publiques. D'une manière générale, les fonctionnaires expriment aujourd'hui un besoin accru de participation, de compréhension, d'autonomie, de responsabilité, de considération enfin. Ils savent que les actions de modernisation des administrations publiques nécessiteront de leur part une plus grande mobilité, que ce soit une mobilité fonctionnelle ou

---

<sup>2</sup> L'Inspection générale des finances française a analysé dans huit États les méthodes de réformes introduisant la gestion de la performance. Les États constituant l'échantillon étudié sont les États-Unis, le Canada, la Grande-Bretagne, le Danemark, la Suède, la Finlande, l'Italie, les Pays-Bas. Dans beaucoup de pays, les réformes ont été engagées au cours des années 1970 ou 1980. Elles se sont appuyées sur des réformes qui ont favorisé l'émergence d'une culture de la performance et en particulier, partout, les politiques de gestion des ressources humaines ont été profondément transformées et marquées par une forte déconcentration de la gestion des personnels. Voir *Inspection générale des finances, mission d'analyse comparative des systèmes de gestion de la performance et de leur articulation avec le budget de l'État* par H. Guillaume, G. Dureau, F. Silven, Presses de Science Po et Éditions Dalloz, 2002.

<sup>3</sup> En France, en 1998, dans la seule fonction publique d'État, les deux tiers des candidats reçus aux concours externes étaient en état de « surdiplôme » au regard des niveaux requis pour postuler à un emploi public.

inter-administrations. Aussi aspirent-ils à une gestion plus personnalisée avec un renforcement de la gestion qualitative et prévisionnelle et un rôle plus affirmé du management de proximité. Ils souhaitent avoir une vision à moyen terme de leur carrière et des fonctions qu'ils seront conduits à assumer. Pour toutes ces raisons, il convient de repenser en profondeur une organisation et une politique de gestion des ressources humaines cohérentes avec ces nouvelles données sociologiques.

### **Les problèmes démographiques de la fonction publique et ses conséquences sur la gestion des ressources humaines**

Le contexte actuel de la fonction publique est caractérisé par le fait que celle-ci, comme l'ensemble de la société française, est marquée par un vieillissement de la population qui va entraîner des départs en retraite massifs, phénomène que l'on constate d'ailleurs avec une acuité comparable dans de nombreux pays. Le rythme de ces départs à la retraite va s'accroître avec un accroissement particulièrement sensible chez les cadres et la maîtrise (catégories A et B de la fonction publique). Or ce sont précisément dans ces catégories de personnels que le marché de l'emploi sera dans les prochaines années le plus tendu, de sorte que la fonction publique va se retrouver en très forte compétition avec le privé sans forcément disposer des mêmes atouts pour attirer les meilleurs. D'ores et déjà on observe en France une certaine érosion de la sélectivité aux concours de recrutement dans plusieurs secteurs, de moins en moins de candidats semblant attirés par la sphère publique. Dans ce contexte, l'administration se trouve confrontée à la nécessité d'élaborer une politique de gestion des ressources humaines renouvelée, sachant tirer parti des atouts dont elle dispose, condition indispensable pour restaurer l'attractivité du secteur public.

### **■ LE NOUVEAU RÔLE DES DIRECTIONS DE RESSOURCES HUMAINES**

Les développements qui précèdent ont montré les facteurs qui poussaient à moderniser la gestion des ressources humaines. Ces facteurs se retrouvent peu ou prou dans tous les pays de l'OCDE avec un point commun qui est l'intérêt porté à la gestion des ressources humaines en tant qu'outil stratégique pour promouvoir des réformes de caractère plus général.

Face aux défis auxquels les États sont confrontés – contraintes financières très sévères, compétition internationale de plus en plus intense, exigences toujours plus grandes des usagers –, les administrations publiques n'échappent évidemment pas à la contrainte d'efficacité et d'efficience. Désormais, la performance constitue une finalité explicite de l'action des services publics. Comment imaginer que de tels défis puissent être relevés à gestion des ressources humaines inchangée ? Mais aussi comment imaginer redonner de l'attractivité au secteur public et garantir un niveau de compétences et de professionnalisme correspondant aux exigences d'un service public performant et adapté aux besoins de la société sans une profonde rénovation de nos règles et pratiques de gestion des personnels ? C'est donc à une conception renouvelée de la GRH que sont en premier lieu appelées à répondre les DRH.

#### **Premier rôle des directions de ressources humaines : initier et diffuser une nouvelle conception de la gestion des ressources humaines**

Cette nouvelle conception de la GRH<sup>4</sup> implique de passer d'une fonction « personnel » réduite à sa seule dimension « administrer le personnel » à une conception de la gestion des ressources humaines intégrant deux missions indissociables :

- la première devant permettre, par une gestion souple qui utilise au mieux les compétences de chacun, d'assurer le service public de la manière la plus efficace et la plus satisfaisante ;

<sup>4</sup> On se réfère ici à la définition de la GRH figurant dans le document *Gestion des ressources humaines dans l'administration*, rapport de Serge Vallemont au ministre de la Fonction publique, de la Réforme de l'État et de la Décentralisation, La documentation française, 1999.

- la seconde devant veiller à ce que l'organisation et les modalités de travail prennent en compte les aspirations collectives et individuelles des agents et leur permettent de trouver dans leur travail les motifs de satisfaction professionnelle et personnelle.

La GRH comprise ainsi peut se décrire comme recouvrant quatre grands domaines :

- le premier, *l'administration du personnel* : centré sur l'application des règles et la mise en œuvre des procédures juridiques. Il requiert une connaissance précise du cadre statutaire et de la jurisprudence. Fonction classique et traditionnelle, elle est généralement bien prise en charge par les DRH ;
- le deuxième, *la gestion et le développement des personnes* : c'est celui qui est manifestement insuffisamment développé dans l'administration. Or il recouvre des champs essentiels concernant tant la gestion collective (suivi et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) que la gestion individuelle ou personnalisée et touche la responsabilisation, la valorisation et la motivation des agents. Au cœur de ce domaine se trouve la formation professionnelle continue, une formation qui se démarque de plus en plus des formes traditionnelles et académiques pour s'inscrire dans une dynamique de rapprochement avec le travail, de formation-action, de formation « dans et par le travail » ;
- le troisième, *les relations sociales* : celui-ci ne se limite pas au respect des droits des syndicats, il s'accompagne de la nécessité de « faire vivre le paritarisme » et d'assurer la continuité du dialogue social en dépassant le côté formel propre au fonctionnement des instances paritaires, en ouvrant de nouveaux champs de travail en commun avec les syndicats sur des domaines dans lesquels ils peuvent

être responsabilisés parce que pleinement légitimes tels que la formation, l'action sociale, l'hygiène et la sécurité ;

- le quatrième, *l'organisation du travail et de la vie au travail*, recouvre l'ensemble des attributions et des compétences de la GRH qui concernent l'organisation du travail, la répartition des tâches et des moyens, la gestion du temps et des espaces. Il est concerné par des fonctions essentielles pour la santé physique, morale et psychologique des personnels, à savoir la prise en compte des préoccupations d'ergonomie du travail, d'hygiène et de sécurité, l'amélioration des conditions de travail, de santé, les problèmes de pénibilité (médecine du travail et médecine de prévention<sup>5</sup>). On y inclut généralement le suivi de l'action sociale.

Ce qui est attendu des DRH dans leur nouveau rôle, c'est d'abord la capacité à faire en sorte que tous les managers opérationnels, les directeurs des services déconcentrés et les cadres en général partagent cette conception nouvelle et élargie de la fonction « GRH ».

Les changements à conduire à ce titre appellent autre chose de la part des directeurs de ressources humaines que la seule signature de textes réglementaires. Ils nécessitent des DRH une capacité à développer un programme d'action qui s'inscrive dans la durée pour permettre le passage par des phases d'apprentissage, d'évaluation, de correction, de validation avant généralisation. La diffusion dans les services de cette nouvelle conception de la GRH, articulant en particulier gestion des personnels et formation au plus près de l'action, passe aussi par l'organisation de dispositifs d'échange et de communication entre et avec les services déconcentrés, la diffusion des innovations, la valorisation de celles-ci et des innovateurs.

<sup>5</sup> La politique développée dans la fonction publique française pour la prise en compte de la pénibilité a reposé jusqu'à présent sur la notion de **réparation** : la fatigue exceptionnelle accumulée au cours d'une carrière vaut l'abaissement de l'âge de la retraite. Une telle conception peut donner bonne conscience à l'employeur pour maintenir, tout au long de leur carrière, des agents dans des situations de travail pénibles, stressantes et durablement usantes pour la santé. Une autre conception, celle que nous préconisons est de privilégier une logique de **prévention** fondée sur une politique de GRH et d'organisation du travail faisant une plus grande place à la santé-sécurité au travail des agents. L'attention portée à la compatibilité des conditions de travail avec la santé débouchera alors sur des aménagements des situations de travail, des gestions de parcours professionnels avec une évolution sur la nature des postes, en ménageant des alternances dans des postes exposés. Sur cette question, on pourra se reporter au rapport 2001 du Conseil d'Orientation des Retraites (La Documentation française 2002) présenté au Premier ministre.

Une telle stratégie a été appliquée par la direction du personnel du ministère de l'Équipement, laquelle a réussi à conduire dans les années 1980-1990 la mutation en profondeur d'une administration de plus de 100 000 agents répartis pour 85 % d'entre eux dans cent directions départementales<sup>6</sup>. Appliquant le principe que la modernisation de cette administration se fera avec les personnels ou ne se fera pas, elle a accompagné celle-ci par la mise en œuvre d'une politique de valorisation des ressources humaines qui s'est caractérisée par une liaison étroite de la formation continue avec la gestion humaine et les réformes organisationnelles. Placée au centre du processus de modernisation, la politique de formation continue a revêtu un caractère stratégique et, à ce titre, a bénéficié de moyens importants. Les méthodes pédagogiques auxquelles elle a eu recours ont été adaptées à la culture de ces services de l'Équipement, privilégiant depuis toujours la réalité du terrain local,

et se sont caractérisées tant par des allers-retours entre théorie et pratique que par un système d'enseignement mutuel pratiqué à tous les niveaux, au centre comme dans les services déconcentrés. Il est remarquable d'observer combien ces formes d'enseignement et de perfectionnement par l'apprentissage s'inscrivent dans des traditions rodées par deux siècles et demi d'existence. Elles trouvent en effet leurs origines dans les conceptions originales de l'ingénieur Jean-Rodolphe Perronet, premier directeur en 1747 de l'École des ponts et chaussées, pour qui l'enseignement et l'apprentissage par la pratique étaient étroitement liés et où les élèves les plus capables et les plus instruits faisaient bénéficier leurs camarades de leurs connaissances, faisant ainsi de ce qui est la plus ancienne école d'ingénieurs au monde, le premier exemple que l'on puisse citer d'un système d'enseignement mutuel.

### LA STRATÉGIE UTILISÉE PAR LA DRH DU MINISTÈRE FRANÇAIS DE L'ÉQUIPEMENT POUR CONCEVOIR ET METTRE EN ŒUVRE UNE CONCEPTION RENOUVELÉE DE LA GRH

La première étape a consisté à mener une réflexion conjointe administration/syndicats pour définir ce que devaient être les bonnes pratiques en matière de GRH. Cette réflexion s'est appuyée sur un bilan critique des pratiques observées et sur l'audition d'un panel de DRH du secteur privé, repérés comme innovants en matière de GRH. Elle s'est conclue par la définition d'une conception élargie de la fonction « GRH » qui a pris la forme d'une « Charte de la fonction GRH ». Ce document approuvé par l'ensemble des partenaires syndicaux a permis, à partir d'une vision partagée de ce que doit être la fonction « GRH », d'élaborer un programme d'action. Celui-ci fut accompagné par des moyens importants et mis en place dans des délais très courts, crédibilisant ainsi la volonté

de l'administration de faire de la nouvelle GRH une des priorités pour accompagner sa politique de modernisation.

Ce programme d'action, piloté par la DRH, comportait cinq points forts :

- sélectionner, former et professionnaliser les responsables de la GRH de tous les services déconcentrés et valoriser leur fonction,
- développer une politique ambitieuse de formation continue, largement déconcentrée,
- mettre en place l'entretien annuel d'évaluation,

- développer une gestion de proximité en déconcentrant la gestion,
- prendre en compte dans leur évaluation l'implication des cadres dans la GRH de proximité.

Il était accompagné par la mise en place et l'animation par la DRH de dispositifs d'échanges et de communication entre et avec les services déconcentrés, par la diffusion des innovations, leur valorisation et celle des innovateurs.

Il était aussi soutenu par d'importantes actions de communication impliquant le ministre, dont l'objectif premier était de montrer à l'ensemble du ministère la place centrale désormais occupée par la GRH.

<sup>6</sup> La majorité des personnels des services de l'Équipement appartient à des corps techniques et, dans les directions départementales, l'encadrement est essentiellement composé par des ingénieurs; les ingénieurs des Ponts et Chaussées occupent 80 % des postes de directeurs départementaux et les ingénieurs des Travaux publics de l'État dirigent 80 % des subdivisions territoriales.

## Deuxième rôle pour les DRH : piloter et maîtriser la déconcentration de la GRH

La déconcentration des responsabilités en matière de gestion des ressources humaines des administrations centrales au profit des services opérationnels est l'une des principales réformes que l'on retrouve à l'œuvre dans la plupart des pays de l'OCDE, certes suivant des modalités, des degrés et des rythmes variables, mais partout affirmant une volonté d'aller dans cette direction. Cette tendance est renforcée par l'introduction de la gestion de la performance qui a toujours été accompagnée, dans les États s'étant engagés avant la France dans cette voie, par une déconcentration de la gestion de leurs personnels comme nous le montre l'enquête faite dans huit États par l'Inspection générale des finances citée ci-dessus.

S'agissant de la France, la première des conséquences de l'entrée en vigueur de la Lolf est la nécessité de mettre en œuvre une large déconcentration de la gestion des personnels au niveau des responsables de programme et des responsables de budgets opérationnels. Concrètement, ce sont les différents domaines de la gestion des personnels, depuis les recrutements jusqu'aux sanctions en passant par les avancements et les mobilités qui vont être concernés. Aussi, devrait-on assister à un nouveau partage des rôles et des fonctions entre les responsables opérationnels et les DRH.

D'une fonction essentiellement gestionnaire, les DRH vont devoir évoluer vers une fonction dominée par le pilotage d'un nouveau système de GRH largement déconcentré, avec l'objectif d'aboutir à une gestion des personnels plus efficace, plus qualitative, répondant aux exigences des chefs de service déconcentrés responsables des budgets opérationnels, en ce qui concerne les compétences attendues, et par ailleurs intégrant toutes les dimensions humaines de la GRH. Ce dernier point est essentiel pour emporter l'adhésion des personnels à une réforme qui sera perçue par les syndicats comme porteuse de risques de changement des règles du jeu. D'où l'importance et la priorité pour les DRH dans leur nouveau rôle d'avoir la capacité à initier et à diffuser cette nouvelle conception de la GRH, objet de notre précédent développement.

Dans ce rôle de pilotage de la déconcentration de la GRH, les DRH devront attacher une importance particulière au développement des compétences des structures « ressources humaines » des services déconcentrés et aux moyens nécessaires à l'exercice dans de bonnes conditions de leurs nouvelles responsabilités. À cet effet, elles devront bénéficier d'une information parfaitement à jour en matière de réglementation et de jurisprudence et il appartiendra aux DRH de concevoir des systèmes d'information, y compris des bases de données juridiques, statutaires et jurisprudentielles, répondant aux besoins des gestionnaires déconcentrés et contribuant à garantir l'égalité de traitement de tous les personnels devant la réglementation et la jurisprudence qui leur sont opposables. Tout aussi essentiel sera pour les DRH leur capacité à maîtriser tant la masse salariale que l'évolution globale des effectifs, deux domaines soumis à un contrôle des plus stricts compte tenu des impératifs de baisse des dépenses publiques. Pour cela, leurs systèmes d'information des ressources humaines devront être performants et harmonisés entre ministères pour permettre une consolidation nationale.

Autre facette du rôle des DRH en ce domaine sera leur capacité à gérer avec les syndicats les transferts de pouvoirs de leurs instances centrales vers les locales qu'implique la mise en place de commissions administratives paritaires (C.A.P.) locales en remplacement des C.A.P. centrales. On touche là à la question du savoir-faire en matière de pratique du dialogue social et de négociation sociale, question centrale pour réussir la conduite des réformes. Si la valorisation des ressources humaines est le point de passage obligé de toute modernisation, il est tout aussi évident que cette dernière ne pourra être menée à bien que dans la mesure où on saura s'appuyer sur un vrai dialogue social entre l'administration et les organisations syndicales, et ce, aux différents niveaux de l'organisation. Cela demande de la part des DRH un important investissement pour moderniser les relations sociales et faire en sorte que les représentants syndicaux soient pleinement reconnus comme des partenaires et interlocuteurs privilégiés et mis en mesure d'assurer réellement leur fonction de négociation.



## LA CONDUITE D'UNE RÉFORME DE DÉCONCENTRATION DE LA GRH AU MINISTÈRE DE L'ÉQUIPEMENT

### Le contexte de la réforme

- Des résistances importantes des syndicats à toute déconcentration de la gestion des personnels : risques d'inégalité de traitement, de dérogation aux grands principes de la fonction publique.
- Une exigence pour le ministère de mener à bien cette réforme indispensable dans le cadre de sa politique de responsabilisation des chefs de service locaux.
- Un principe partagé par l'administration et les syndicats : l'objectif poursuivi est l'amélioration de la gestion des personnels dans le respect des grands principes de la fonction publique.

### Le déroulement de la négociation

D'abord une réflexion menée en commun avec les représentants des personnels pour cerner les difficultés du projet et ensuite dresser et analyser les problèmes auxquels il va falloir trouver des solutions avant de mettre en place la réforme :

- Assurer une meilleure gestion par le niveau local exige une formation des responsables locaux qui sera réalisée grâce à la mise en place d'un système de sélection des cadres appelés à assurer cette fonction et formation de ces derniers.
- Donner à ces gestionnaires locaux une information rapide et de qualité dans les domaines statutaires, juridiques et jurisprudentiels grâce à la mise en place d'un système de type banque de données juridiques télématique.
- Financer la formation des représentants des personnels appelés à siéger dans les instances paritaires locales et aider à leur formation.
- Garantir que les niveaux de recrutement seront de qualité égale entre les différents services par la mise en place d'une instance centrale de surveillance à laquelle participent les responsables syndicaux et qui s'appuie sur une expertise externe au ministère faisant appel à des inspecteurs généraux du ministère de l'Éducation nationale.

- Mettre en place les moyens en personnels nécessaires au niveau local pour prendre en charge les nouvelles missions de gestion.

À tous les problèmes posés par les organisations syndicales, on s'est attaché à apporter des réponses.

Des contreparties ont été données aux agents concernés : la mise en place d'une formation postconcours pour les agents concernés par la déconcentration des concours de recrutement (ce qui était totalement nouveau pour cette catégorie de personnels).

Des garanties ont été données aux syndicats pour éviter toute dérive dans la mise en œuvre de la réforme avec la mise en place d'une instance centrale de suivi et de surveillance de la déconcentration.

Décidée début 1986, la réforme a été effective en 1990. Ce délai peut paraître long : il était nécessaire pour que la réforme soit acceptée, parce que préparée et discutée avec méthode et patience réciproques.

### Troisième rôle pour les directions de ressources humaines : formaliser les responsabilités managériales des chefs de services déconcentrés en contractualisant leurs rapports avec la direction de ressources humaines

Les systèmes de gestion des performances imposent, on l'a vu, de relier la gestion des personnels aux objectifs globaux des administrations. Ils se traduisent par l'octroi aux managers locaux d'une large autonomie pour la gestion de leurs moyens, celle-ci étant assortie d'une responsabilité en termes de résultats. Les ressources humaines constituant la part prépondérante des moyens, on comprend que leur gestion devienne alors une composante essentielle de la fonction managériale du chef de service déconcentré. Cette évolution des responsabilités des gestionnaires opérationnels ne peut se concevoir sans une transformation en profondeur des relations entre la DRH, direction

assumant en particulier la responsabilité de la maîtrise des charges salariales, et les directeurs des services déconcentrés.

Prenant sa source dans la volonté de promouvoir une culture de responsabilité, le nouveau mode de relations, abandonnant la voie traditionnelle de rapports fondés sur une décision unilatérale imposée du « haut », optera pour celle de la concertation, du partenariat, des engagements réciproques sur le plan des objectifs et des moyens. Elle s'appuiera sur l'organisation d'un dialogue entre le centre et la périphérie, débouchant sur une relation contractuelle entre l'administration centrale et les chefs de services déconcentrés, engendrant par là même la nécessité de créer au niveau central un lieu d'exercice de la fonction de pilotage des services déconcentrés. Cette pratique de la contractualisation entre le centre et la périphérie fait partie des évolutions observées dans plusieurs pays de l'OCDE.



## L'EXPÉRIENCE DES CONTRATS D'OBJECTIFS AU MINISTÈRE DE L'ÉQUIPEMENT FRANÇAIS

Cette expérience s'est développée par étapes successives permettant un apprentissage progressif d'un nouveau mode de relations entre le niveau central et le niveau opérationnel constitué par les services qui sont sur le terrain, les directions départementales de l'Équipement. La première étape fut l'instauration entre le directeur du personnel et les directeurs départementaux de relations contractuelles formalisées par un contrat centré sur la conduite du changement. Ce contrat reposait sur la valeur ajoutée personnelle du directeur, l'explicitation de ses missions individuelles et des résultats attendus de lui dans un contexte donné. Le contrat résultait d'un dialogue avec le directeur du personnel prenant en compte les priorités du chef de service et celles du directeur du personnel au regard des objectifs de modernisation. Il s'agissait d'un contrat négocié, ce qui signifie

que les objectifs fixés et les moyens d'accompagnement alloués étaient arrêtés d'un commun accord et en pleine responsabilité. Chaque objectif était assorti d'indicateurs permettant aux deux contractants d'être en mesure, un an après, d'apprécier si les objectifs avaient été ou non atteints.

Cette étape franchie et la pratique de contractualisation étant appropriées par les directeurs, des contrats d'objectifs de trois ans, entre le ministre et les directeurs ont été mis en place. Ces contrats, outils de planification des activités et des ressources nécessaires, précisaient les évolutions prévues à trois ans, du point de vue des volumes de production et des effectifs des personnels en nombre et qualification ainsi que les actions prioritaires qui accompagnaient les objectifs.

La dernière étape fut la politique des contrats de performances entre le ministre et les directeurs départementaux. Ces contrats portaient sur l'atteinte d'objectifs mesurables; ils étaient pluriannuels et assortis, d'une part, de certaines souplesses de gestion budgétaire accordées au service contractant et, d'autre part, de « retours » financiers en faveur du service, calculés en fonction des objectifs atteints. Ces rémunérations des performances avaient un caractère collectif et elles étaient ventilées par le chef du service ayant contracté, en concertation avec les instances paritaires locales, entre l'action sociale, l'amélioration des conditions de travail, la formation, l'hygiène et la sécurité notamment.

La localisation de cette fonction de pilotage fait débat et peut être différente selon l'importance et les spécificités de chaque administration. La France en est actuellement le témoin compte tenu de l'urgence à résoudre ce problème du fait de la mise en œuvre de la Lolf. La formule d'un secrétariat général, auquel on rattache la DRH, en charge de ce pilotage, fait l'objet d'une expérimentation dans quelques grands ministères. Cela étant, l'expérience menée par le ministère de l'Équipement de 1985 à 1995 a démontré qu'une direction des ressources humaines pouvait assumer cette fonction du fait de sa transversalité, de sa responsabilité dans la gestion des moyens, et dès lors qu'elle jouissait dans le concert des directions sectorielles du ministère, d'une légitimité assise sur sa connaissance des services déconcentrés et sur ses responsabilités dans la gestion des parcours professionnels des cadres dirigeants, lui donnant cette capacité forte d'intégration qu'exige la fonction de pilotage. La place importante qu'occupe aujourd'hui dans le management des administrations la question de la limitation des ressources renforce encore de notre point de vue la légitimité des DRH à assumer cette fonction dont une des dimensions essentielles est précisément la répartition des ressources auprès des services opérationnels.

Dans cette perspective, le rôle des DRH sera alors d'apporter aux dirigeants des services déconcentrés une aide méthodologique à la conduite des actions de modernisation, à l'élaboration d'indicateurs de résultats, de tableaux de bord, etc., de développer dans les services opérationnels un contrôle de gestion approprié à la spécificité des productions de chaque ministère, de renforcer les capacités d'action de leurs responsables par une forte déconcentration des moyens (déconcentration de la gestion des personnels, de la formation continue, de l'action sociale), de les professionnaliser enfin en tant que managers, tout à la fois par des formations de haut niveau et par une gestion de leur parcours professionnel les préparant à leurs responsabilités de dirigeant. Cette dernière mission dévolue aux DRH est sans doute l'une des plus stratégiques pour la réussite des réformes des administrations publiques. Ainsi, dans les années 1985-1995 au ministère de l'Équipement français, formation de haut niveau au management public et politique de gestion des cadres supérieurs, ont-elles été deux des axes forts du programme de modernisation de la gestion des ressources humaines et ont constitué un des leviers de changement les plus efficaces.

## LA FORMATION AU MANAGEMENT PUBLIC DES CADRES DIRIGEANTS DU MINISTÈRE DE L'ÉQUIPEMENT FRANÇAIS MISE EN PLACE EN 1987

En trois ans, plus de 200 cadres de direction ont participé à une formation longue (8 semaines réparties sur 6 mois) au management public suivi par 6 mois de formation-action permettant la mise en œuvre des concepts acquis, dans le cadre d'un projet mené par le stagiaire dans son service. Il ne s'agissait ni d'une étude ou d'une simulation mais bien d'une action réelle de changement engageant personnellement le cadre avec ses personnels. Cette formation

supérieure au management était articulée avec un nouveau mode de gestion des dirigeants abandonnant la logique ancienne qui privilégiait l'appartenance à tel ou tel corps et l'ancienneté dans celui-ci, au profit d'une logique de compétences et d'évaluation des potentiels.

Une évaluation des effets de cette formation réalisée trois ans après son lancement a montré que le fonctionnement des cadres avait durablement changé (plus de décisions collégiales,

plus de capacité de gérer et de réflexes d'anticipation) et qu'émergeait un nouveau mode d'action marqué par davantage de transversalités au sein des services et une meilleure prise en compte des attentes des partenaires. Enfin, les projets menés dans le cadre de la formation-action, permettaient de diffuser dans les services une nouvelle culture managériale entraînant un changement des pratiques de travail.

### ■ QUELLES QUALIFICATIONS ET QUELLE PLACE POUR LES DIRECTIONS DE RESSOURCES HUMAINES DANS LES ÉTATS-MAJORS DES MINISTÈRES ?

Les développements qui précèdent montrent à quel point les profondes mutations actuellement à l'œuvre dans le secteur public conduisent à faire de la fonction « GRH » un élément stratégique pour la performance des fonctions publiques et la conduite des réformes. L'exercice de ce rôle stratégique dévolu aux DRH nécessite que celles-ci disposent en leur sein des qualifications professionnelles nécessaires pour couvrir l'ensemble de leur champ d'action. C'est à cet aune que s'appréciera leur légitimité à assumer une fonction de leadership dans le concert des directions sectorielles des ministères.

Nous passerons rapidement sur les compétences qui relèvent de l'administration et de la gestion du personnel dans leurs dimensions statutaire et réglementaire, celles-ci étant généralement les mieux représentées dans les DRH parce que relevant de la gestion traditionnelle des fonctionnaires. Il s'agit là du socle de la GRH dans l'administration qui exige des connaissances et des qualifications spécifiques ainsi qu'un bon niveau d'expertise juridique. À cet égard, il faut souligner que c'est grâce à cette maîtrise juridique que l'on pourra identifier et utiliser toutes les marges de manœuvre que ménage, quoi qu'on en dise, le statut de la fonction publique.

Dans une fonction publique de carrière, comme c'est le cas en France, la formation occupe institutionnellement une place centrale dans la gestion des personnels. Mais au-delà de cette caractéristique, la formation continue conçue comme totalement intégrée à la GRH constitue le principal levier d'adaptation de l'administration comme nous le montre l'expérience du ministère français de l'Équipement. Il faut aussi souligner le rôle que la formation joue dans la motivation des agents et la forte implication des syndicats qu'elle entraîne généralement. De sorte que la formation s'avère également être un des vecteurs du dialogue social et sans doute le meilleur point d'entrée pour générer du changement en y associant les représentants des personnels.

Cela plaide pour une professionnalisation des DRH sur ce domaine d'intervention, d'autant plus que le concept de formation tout au long de la vie est désormais une tendance lourde, surtout pour l'administration dont les adaptations doivent s'opérer essentiellement par l'interne, c'est-à-dire par une gestion optimale de son « patrimoine humain ». La professionnalisation de ce champ d'action des DRH est aussi une exigence pour faire évoluer les formes d'exercice de la formation continue en les faisant sortir du moule hérité de la formation initiale et en donnant une place plus importante à l'apprentissage par l'action, plus proche des réalités professionnelles. Cette professionnalisation passe à l'évidence par un apport d'expertise pédagogique à l'écoute des pratiques concrètes des services et attentive aux avancées et aux acquis de la recherche.

Autre secteur de la DRH appelant des qualifications expertes et reconnues, celui de la gestion des parcours professionnels des cadres dirigeants et futurs dirigeants. Pour cela, le directeur des ressources humaines doit s'entourer d'une petite équipe de collaborateurs ayant tous une personnalité les prédisposant à l'écoute et ayant réussi un parcours professionnel exemplaire leur donnant la légitimité nécessaire pour exercer cette fonction d'évaluation des potentiels des cadres supérieurs et de conseil en matière de formation et d'affectation dans leurs futures fonctions de dirigeant.

Cette gestion personnalisée des cadres supérieurs est une des fonctions stratégiques de la DRH et plus spécialement du directeur des ressources humaines lui-même. Elle rejoint celle du pilotage des services déconcentrés, responsabilité stratégique, emblématique du nouveau rôle des DRH. Cette dernière fonction appelle un professionnalisme sans faille. Celui du directeur d'abord, celui de la structure ensuite placée au sein de la DRH et en charge de ce pilotage. L'acquisition de ce professionnalisme se fera progressivement, et dans l'action, dès lors qu'on aura su constituer cette cellule de pilotage avec des cadres aux origines et profils diversifiés, ayant une expérience opérationnelle et étant ouverts sur les milieux universitaires, de recherche en sciences sociales et d'experts en management. Par ses fonctions d'écoute du terrain, de repérage des initiatives et des innovations, d'organisation d'échanges d'expériences, elle pourra progressivement se qualifier pour ce pilotage. En travaillant en réseau avec les milieux de la recherche, elle pourra se doter d'une capacité de prospective et développer des pratiques d'évaluation en s'attachant à les diffuser dans les services pour faire en sorte que l'idée même d'évaluation soit appropriée en tant qu'outil de management du service public.

La personnalité du directeur et son expérience sont évidemment déterminantes pour permettre à la Direction d'assumer son nouveau rôle et au Directeur de se voir reconnaître son leadership. Pour cela, il doit disposer d'une palette de compétences nettement plus large que celles exigées pour les managers des directions sectorielles : expert en gestion du personnel bien sûr, mais aussi suffisamment ouvert sur les autres domaines d'activité de son ministère, portant naturellement de la considération aux personnes,

possédant les qualités humaines, les capacités d'écoute et la sensibilité sociale essentielles dans ces fonctions de gestion des ressources humaines et de conduite des réformes. Mais sa légitimité en matière de gestion personnalisée et dirigée des cadres supérieurs et de pilotage des services déconcentrés – dimensions stratégiques de son rôle – reposera beaucoup sur son parcours professionnel et particulièrement sur l'expérience de responsabilités opérationnelles exercées dans différents secteurs d'activité de son administration garantissant une bonne connaissance des services déconcentrés et des métiers qui s'y exercent.

Évoluant ainsi, les nouvelles responsabilités attachées aux fonctions de directeur des ressources humaines justifient de conférer à son titulaire un rôle prééminent dans le collège des directeurs du ministère. Une manière de souligner l'importance de la DRH pourrait être de l'ériger en secrétariat général. Comme nous l'avons vu, ce n'est pas actuellement le cas en France où la tendance est d'expérimenter la mise en place de secrétariats généraux auxquels sont rattachés plusieurs directions transversales, dont la DRH.

Enfin, et nous voudrions conclure sur cette dernière considération, essentielle à nos yeux, le nouveau rôle dévolu au directeur des ressources humaines ne saurait s'accommoder du *turnover* que connaît généralement – du moins en France – ce type de poste, comme d'ailleurs tous les postes de directeur d'administration centrale dont la nomination est à la discrétion du gouvernement. Les expériences étrangères en matière de réforme auxquelles il a été fait ici référence, et notre propre expérience au ministère français de l'Équipement, se sont toutes inscrites dans la durée. Aussi paraît-il nécessaire, pour assurer la réussite des réformes, de nommer les DRH en charge de ce rôle stratégique, pour une durée déterminée en fonction des objectifs qui leur sont assignés, et en leur donnant la quasi-assurance d'aller au terme de leur mandat. Pour ce qui est de la France, cela ne sera possible que si on inverse la tendance actuelle caractérisée par l'omniprésence et l'omnipotence des cabinets ministériels et par une politisation croissante de la haute fonction publique dont l'effet le plus négatif est de vouloir inscrire les réformes dans le court terme, alors que chacun sait que le temps de la réforme sera toujours du temps long.

## BIBLIOGRAPHIE

- Carré, Ph., et Caspar P. *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Dunod, 1999.
- Chanut, V. *L'État didactique. Éduquer au management public les cadres du ministère de l'Équipement*, L'Harmattan, 2004.
- Claissé, A. « Les réformes qui échouent », *Revue française d'administration publique*, N° 87 juillet septembre 1998.
- Conseil d'orientation des retraites. *Renouveler le contrat social entre les générations*, La Documentation française, 2002.
- OCDE. *Construire aujourd'hui l'administration de demain*, OCDE, 2001.
- Duran P. « Moderniser l'État ou le service public, les chantiers de l'Équipement », *Revue PMP*, 1992.
- OCDE PUMA. *Gestion du capital humain et réforme de la fonction publique*, OCDE PUMA, 1996.
- Giaque D. et Caron D.J. « Stratégies des réformes administratives et impacts sur la gestion des ressources humaines. Une comparaison Suisse-Canada », *Revue PMP*, septembre 2004.
- Guillaume H., Dureau G. et Silvent F. *Gestion publique : l'État et la performance*, Presses de Science Po et Éditions Dalloz, 2002.
- Jabes J. et M-C Meininger. « La formation dans la fonction publique », *Actes du premier forum de la fonction publique*, IAP, SIGMA, NISPAcee 1997.
- « La fonction publique à l'heure de la performance : quelle gestion des ressources humaines pour l'État? », *Actes du colloque de juillet 2003*, Les notes de l'Institut d'entreprise 2004.
- « Mettre en œuvre la loi organique relative aux lois de finances », *Revue française de finances publiques*, N°82 juin 2003.
- Perspectives pour la fonction publique. Rapport public 2003 du Conseil d'État*, La Documentation française 2003.
- « Réforme des finances publiques : réforme de l'État », *Revue française des finances publiques*, N° 73 janvier 2001.
- Riboud A. *Moderniser l'entreprise*, Union générale d'éditions, collection 10/18.
- Rouillard L., Bourgault J., Charhi M., Maltais D. *Les Ressources humaines : clé de voûte de la réforme du secteur public au Québec*, *Revue PMP*, septembre 2004.
- Thoenig J-Cl (avec Lacasse F.). *L'action Publique*, L'Harmattan, L'Institut de management public, 1996.
- Thoenig J-Cl. *L'aventure de la réforme administrative est aussi une affaire de professionnalisme*, Colloque IDHEAP, Lausanne, février 1999.
- Thoenig J-Cl. *Le recrutement et la formation des cadres territoriaux, points clefs pour une réforme*.
- Vallemont S. *La gestion des ressources humaines dans l'administration*. Rapport au ministre de la Fonction publique, de la Réforme de l'État et de la Décentralisation, La Documentation française, 1999.
- Vallemont S. *Gestion dynamique de la fonction publique : une méthode*, Commissariat Général du Plan 2000.
- Vallemont S. *Une vie d'ingénieur aux ponts et chaussées : 1951-1995, chroniques d'un témoin engagé*, Presses de l'École nationale des ponts et chaussées, 2004.

# Le **gestionnaire** de ressources humaines, architecte d'un **nouveau design** de l'organisation

Par **Jocelyn Jacques**, professeur associé à l'École nationale d'administration publique du Québec • [jocelyn.jacques@enap.ca](mailto:jocelyn.jacques@enap.ca)

En paraphrasant plusieurs auteurs et spécialistes, il est possible de dire que, comme la mort et les impôts, le changement est inévitable. Le secteur de la gestion des ressources humaines n'échappe évidemment pas à cet adage des temps modernes. À cet égard, il suffit de se rappeler qu'il y a à peine plus de 100 ans, cette fonction n'existait pratiquement pas dans les organisations de l'époque. Le contremaître et le propriétaire étaient rois et maîtres et l'arbitraire était la règle prédominante. Puis, vingt à trente années plus tard, on se rendit compte que de telles pratiques devenaient de plus en plus coûteuses (grèves, résistances de toutes sortes, etc.)<sup>1,2</sup>. L'époque de la mise en place de systèmes sophistiqués de protection des employés débutait. Entre 1930 et 1960, l'attention des experts et des spécialistes fut consacrée au développement de façons de faire neutres et efficaces avec pour objectifs la justice et l'équité dans le recrutement et la sélection du personnel, la rémunération, le système de promotion, etc.<sup>3</sup>. L'ère de la gestion du personnel était née. Dans le même ordre d'idées, on poursuit sur cette lancée en ajoutant à ce cadre complexe de fonctionnement de plus en plus de « droits » : normes du travail, retraite, sécurité au travail, équité en emploi, etc.

Mais peu à peu, de nouvelles préoccupations se faisaient jour<sup>4</sup>. La gestion des ressources humaines se complexifiait. C'est ainsi qu'à partir des années 1970, suite aux nombreuses recherches et réflexions issues des travaux des « behavioristes », tout un nouvel arsenal de moyens s'implantait dans les organisations et les directions des ressources humaines furent fortement sollicitées pour aider ces dernières à apprivoiser des concepts nouveaux comme la gestion participative, l'élargissement et l'enrichissement du travail, l'importance des valeurs, le développement organisationnel, l'aplatissement des structures, etc. Parallèlement à ces importants développements, les directions des ressources humaines étaient appelées à se repositionner, c'est à dire à se rapprocher de l'action et des gestionnaires<sup>5,6</sup>.

À la fin des années 1980 et au début des années 1990, la révolution par l'approche « gestion des ressources humaines » n'était pas encore complétée, loin s'en faut, que déjà, le contexte provoquait de nouveaux changements en profondeur. L'économie du savoir, la mondialisation, la révolution de l'information dictaient et dictent encore de nouvelles priorités et de nouveaux modèles de fonctionnement. Comme la personne devient de plus en plus l'élément clef de toute organisation, le gestionnaire de ressources humaines se doit de devenir stratégique et d'être au cœur de la vie des organisations<sup>7</sup>. La personne devient

<sup>1</sup> Volcker, Commission. *Leadership for America: Rebuilding the Public Service*, National Commission on the Public Service, Washington, D.C., 1989.

<sup>2</sup> Fom, Branne J. « Pour un historique de la fonction personnel », Dimitriweiss (dir.), *La fonction ressources humaines*, Paris, Les éditions d'organisation, 1992.

<sup>3</sup> Wooldridge, Blue et Jennifer Wester. *The Turbulent Environment of Public Personnel Administration: Responding to the Challenges of the Changing Work Place of the Twenty-First Century Public Personnel Management*, Summer 1991, p. 207-223.

<sup>4</sup> Gosselin, A. (dir.). « Nouveau contexte, nouvelle GRH : la transformation de la gestion des ressources humaines », *Gestion*, Coll. Racines du savoir, 2000.

<sup>5</sup> Guérin, G. et T. Wil. « Repenser les rôles des professionnels en ressources humaines », *Gestion*, vol. 22, n° 2, p. 43-51.

<sup>6</sup> Johnston, John. « Time to Rebuild Human Resources », *The Business Quarterly* 61 (winter), 1996, p. 46-52.

<sup>7</sup> Perry, Pamer. « Strategic Human Resource Management », *Review of Public Personnel Administration*, 13 (fall), 1993, p. 59-71.



beaucoup plus qu'une ressource. Elle devient l'actif majeur, le capital incontournable<sup>8,9,10</sup>.

Nous entrons donc dans une nouvelle zone de turbulence. Le présent travail se veut une réflexion synthèse du questionnement, des hypothèses, des désirs, des volontés et des observations des praticiens et des spécialistes tant du secteur des ressources humaines que du monde de la gestion en général. Tout en ne prétendant aucunement faire le tour de tous les aspects concernés, l'objet de ce travail est d'attirer l'attention du lecteur sur certains aspects qui nous apparaissent particulièrement importants. Nous nous attarderons sur : 1) la mission de la direction des ressources humaines ; 2) ses rôles actuels et à venir ; 3) les défis qui se présentent ; 4) les habiletés nouvelles dont elles devront faire preuve ; et enfin 5) la façon de s'organiser (structure et fonctionnement) pour agir ainsi que l'identification de certains obstacles majeurs.

## ■ LA MISSION

Comme la personne est de plus en plus l'élément essentiel de l'organisation (à l'inverse du capital et même de la technologie), une façon lapidaire et lourde de sens de résumer la raison d'être des directions de ressources humaines est de dire qu'il leur appartient de développer et d'assurer la disponibilité du capital humain dont les organisations ont ou auront besoin pour atteindre le maximum d'efficacité et d'efficacité possibles<sup>11,12</sup>.

En d'autres mots, il leur appartient de préserver et de promouvoir ce que certains appellent la « compétence humaine de l'organisation et ce à tous les niveaux ». La personne étant au centre, c'est elle qui est responsable de la création de la valeur ajoutée amenée par l'organisation. C'est ainsi que l'organisation se distinguera, justifiera son existence et se maintiendra dans le temps.

Actuellement, mais aussi dans le futur, cette mission est déjà et sera de plus en plus difficile à remplir. Les défis sont énormes et nouveaux<sup>13</sup>. Ils touchent le recrutement et surtout la rétention du personnel, la gestion de l'intergénérationnel, la définition d'un nouveau contrat psychologique entre la personne et l'organisation, pour n'en nommer que quelques-uns.

Au niveau du recrutement par exemple, la main-d'œuvre se raréfiera. Il faudra mettre en place de nouveaux systèmes d'évaluation à l'embauche, car ce qui importera de plus en plus dans le futur ce seront les valeurs, les attitudes et les comportements des candidats<sup>14,15,16</sup>. Or, la plupart des systèmes sont encore fortement imprégnés de l'insistance ancienne sur les connaissances et les aptitudes. Et que dire de la rétention de ce personnel qui sera de plus en plus indépendant et en demande. Les salaires, les conditions de travail telles que nous les connaissons et même la sécurité d'emploi ne suffiront pas. Il faudra implanter de nouvelles approches basées sur l'implication réelle des employés, sur des perspectives riches et variées au niveau de la carrière, sur des

<sup>8</sup> Van Wart, M. « Organizational Investment in Employee Development », *Handbook of Human Resource Management*, Government C.S.E., Condrey (dir.), San-Francisco, Fossey-Bass.

<sup>9</sup> Purcell, J. « The Impact of Corporate Strategy on Human Resource Management », J. Storey (dir.), *New Perspectives on Human Resource Management*, London, Rootledge, 1989.

<sup>10</sup> Purcell, J. « Corporate Strategy and the Link with Human Resources Management », J. Storey (dir.), *Human Resource Management: A Critical Text*, London, Routledge, 1995.

<sup>11</sup> Hays, Steven. « The State of the Discipline in Public Personnel Administration », *Public Administration Quarterly*, 20 (fall), 1996, p. 283-304.

<sup>12</sup> Labelle, C. et T. Wils. « Restructuration d'une direction de ressources humaines : le point de vue des acteurs », *Relations industrielles*, vol. 52, n° 3, 1997, p. 483-505.

<sup>13</sup> Whittlesey, Fred. « The Future of Human Resource Management », *ACA Journal*, spring, 1997, p. 12-25.

<sup>14</sup> Hays, S.W. « Staffing the Bureaucracy: Recruitment and Selection », *Handbook of Human Resource Management in Government*, S.E. Condrey (dir.), San-Francisco, Jossey-Bass.

<sup>15</sup> Lebrun, S. « Us the Futur of Recruiting on Line ? » *Canadian H.R. Reporter*, vol. 10, n° 9, novembre 1997, p. 1-6.

<sup>16</sup> Goodson, L. « Recruiting on the Web » *Human Resources Professional*, vol. 14, n° 2, avril-mai, 1997.

aménagements originaux pour concilier vie personnelle et vie professionnelle<sup>17, 18</sup>.

Le transfert des connaissances (les seniors quitteront l'organisation massivement) constituera un des chantiers les plus importants et les plus complexes. S'il est un des aspects sous-estimés dans nos organisations, c'est bien celui de la connaissance informelle, non écrite, acquise au cours des ans par les plus anciens. Ceci constitue une richesse inestimable, car il s'agit souvent en fait de la vie et de l'âme d'une organisation. Suite aux coupures brutales et peu planifiées qui ont été vécues dans nombre d'organisations au cours des années 1980 et 1990, beaucoup de rescapés sont en mesure de témoigner des coûts cachés – et énormes – de ces gestes désespérés et à courte vue. Mais trouver de nouvelles façons de faire n'est pas une mince tâche. Comment s'assurer de la collaboration des plus anciens? Comment transférer ces connaissances tout en laissant une place à l'innovation? Car la répétition du passé sans évolution n'est pas souhaitable. Comment atteindre cet équilibre sans placer la relève dans une position de forte dépendance et de soumission<sup>19, 20, 21, 22</sup>?

Finalement, il importe de souligner que l'arrivée de nouveaux acteurs qui veulent bien jouer, mais de façon différente, constitue un paradoxe, un dilemme qui ne sera pas facile à résoudre<sup>23</sup>. D'une part, en effet, les employés seront indispensables et plus

libres, d'autre part, l'employeur voudra conserver des marges de manœuvre, un maximum de flexibilité pour faire face à un contexte mouvant. Un nouveau type de contrat psychologique est à construire sachant que le lien à «vie» entre un employé et un employeur est une donnée de moins en moins pertinente<sup>24, 25</sup>. Les experts parlent plutôt de multi-carrières (avec arrêts et pauses de toutes sortes) et de plusieurs employeurs. Il reste à concilier cette évolution en maintenant un minimum de stabilité et de qualité au niveau des ressources humaines<sup>26, 27</sup>.

## ■ LES RÔLES

Au faite de l'approche dite de «gestion du personnel», c'est à dire celle où le rôle des directions des ressources humaines consistait surtout à instaurer de vastes systèmes visant à assurer la transparence, l'équité et la sécurité du personnel, ce qui était attendu de ces ressources ou experts se traduisait essentiellement en terme de fonctions administratives de base. L'équipe de direction souhaitait que cette machine fonctionne avec fluidité et le plus efficacement possible. Lorsque, dans une deuxième phase, à cette conception est venue s'ajouter la gestion de toute une série de droits inspirés de législations parfois pointues, les attentes de la direction se sont faites encore plus précises. «Nous ne comprenons pas tous les tenants et aboutissements de ces nouvelles exigences, mais, de grâce, évitez-nous les problèmes

<sup>17</sup> Winkler, K. et I. Jangler. « You are Hired ! Now how do we Keep you ? » *Across the Board*, juillet-août 1998, p. 14-29.

<sup>18</sup> Développement ressources humaines Canada (D.R.H.C.). « Guide d'interprétation des profils de compétence fondamentales », Ottawa, D.R.H.C., 1998.

<sup>19</sup> Corporate Leadership Council. « The Aging Workforce: Retaining Retirement Age leaders and ensuring Critical Knowledge Transfer » Washington, D.C., août 2001.

<sup>20</sup> Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor. « Planification de la relève pour le transfert des connaissances organisationnels », *Guide à l'intention des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines*, Ottawa, 2002.

<sup>21</sup> Muson, Howard. *Valuing Experience: How to Motivate and Retain Mature Workers*, New York, The Conference Board (États-Unis), 2003.

<sup>22</sup> Schetagne, Sylvain. *Construire un pont entre les générations au travail*, Ottawa, Conseil canadien de développement social et Fondation Colombia, 2001.

<sup>23</sup> Wist, J.P. *Managing and Aging Workforce*, 1998.

<sup>24</sup> Ehrlich, C.J. « Creating an employer-employee Relationship for the Future », *Human Resource Management*, 33(3), p. 491-503.

<sup>25</sup> Sims, R.R. « Human Resource Management's Role in Clarifying the New Psychological Contract », *Human Resource Management*, 33(3), p. 373-382.

<sup>26</sup> Saba, T. « Gérer les carrières: un vrai défi pour les années 2000 », *Effectif*, vol. 3, n° 3, juin-juillet-août, p. 20-26.

<sup>27</sup> Hall, D. et associés. *The Career is Dead, Long Live the Career*, San Francisco, Jossey Bass, 1996.



qui peuvent survenir. Nous ne pouvons nous permettre de faire la manchette des journaux et de passer pour de mauvais citoyens corporatifs»<sup>28,29</sup>.

Le rôle émergent des directions des ressources humaines est beaucoup plus exigeant. On leur demande de devenir rapidement « stratégiques. » Si, au cours de la phase précédente, ces directions avaient délaissé quelques peu leur situation d'isolement pour se rapprocher des centres nouveaux de direction, l'étape à franchir aujourd'hui est décisive. Les acteurs responsables doivent devenir proactifs et se positionner au cœur de l'action. Leur rôle s'enrichit au point qu'ils participent maintenant à la définition de la stratégie de l'organisation<sup>30,31</sup>.

C'est un changement radical. Il est dorénavant impossible de se contenter d'un rôle « conseil » ou d'attendre les commandes de la direction. Associées au devenir même de l'organisation, les directions des ressources humaines doivent s'engager à œuvrer de façon à produire des effets, des résultats qui sont non seulement en accord avec les grandes orientations retenues, mais qui vont les renforcer<sup>32,33,34</sup>.

Une des nombreuses conséquences de cette mutation est que les responsables de cette direction deviennent des agents de changement, des contributeurs en tant que donneur de sens<sup>35</sup>. À leur façon, ils sont les architectes d'un nouvel état d'esprit basé sur le développement de valeurs et de façon de faire qui

vont caractériser et particulariser leur organisation. Ce qui permettra à celle-ci de perdurer en résistant positivement aux tensions de toutes sortes qui se feront plus nombreuses dans un monde en perpétuel mouvement<sup>36,37</sup>.

Avec cet état d'esprit, ces mêmes responsables des ressources humaines auront à cœur de contribuer activement au nouveau « design » de l'organisation<sup>38,39</sup>. Car le contexte nous la révèle sans cesse bâtie clairement autour de réseaux et d'interrelations diverses. Nous sommes très éloignés de l'organisation figée, stable et insensible au milieu des décennies précédentes

## ■ LES DÉFIS

Les défis sont nombreux et révélateurs de l'importance de la gestion des ressources humaines. Nous nous contenterons donc d'insister sur ceux que nous jugeons les plus pertinents. Le premier consiste à amener l'organisation à penser à long terme afin de s'assurer un minimum de stabilité. De plus en plus d'experts sont d'avis que la seule façon d'avoir un impact réel, c'est, pour la direction des ressources humaines, de persévérer. Mieux vaut avoir peu de stratégies ou d'outils, mais les maintenir suffisamment longtemps afin de leur permettre d'avoir des effets réels. Nous sommes donc loin d'une approche qui consiste à s'approprier toutes sortes de modes techni-

<sup>28</sup> Kathryn, D. McKee. « The Human Resource Profession: Insurrection or Resurrection », in Ulrich Dave, Michael R. Losey, Gerry Lake (editors), *Tomorrow's H.R. Management*, John Wiley and Sons Inc., ch. 19, 1997, p. 182-189.

<sup>29</sup> Stewart, T. « Taking on the Last Bureaucracy », *Fortune*, janvier, p. 105-110.

<sup>30</sup> Johnston, John, 1996, *op.cit.*

<sup>31</sup> Perry, James, 1993, *op. cit.*

<sup>32</sup> Hoks, Blake. « Benchmarking Comes to Human Resources », *Personnel Management*, 26 (June), 1994, p. 32-41.

<sup>33</sup> Hays, Steven W. *Changing Roles and Duties within Government's Human Resources Profession: Contemporary Models and Challenges* in Liou Kuotsaiton (ed), 2001, *op.cit.*, p. 205-223.

<sup>34</sup> Bramley, Peter. *Evaluating Training Effectiveness*, 2e ed., London McGraw-Hill, 1996.

<sup>35</sup> Dillon, John. « A New Role for Personnel: monitoring Superchange », *The Personnel Administrator*, 20 (nov), 1975, p. 20-32.

<sup>36</sup> Roussel, Charles. *Promises to Keep: Affecting Organizational Transformation*, H.R. Focus, 72 (April), 1995, p. 13-25.

<sup>37</sup> Ulrich, Dave. *The Future Calls for Change*, Workforce Penuary, 1998, p. 87-91.

<sup>38</sup> Roy, M. « Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformation des organisations », *Gestion*, vol. 24, n° 3, 1999, p. 76-85.

<sup>39</sup> Poulin, D., B. Montreuil et S. D'Amours. « L'organisation virtuelle en réseau », *Le Management aujourd'hui: une perspective nord-américaine*, Marcel Côté et Hafsi Taieb, PUL et Paris Economica, ch. 3, 2000, p. 482-495.

ques ou de « gadgets » (qui, semble-t-il, ont du succès ailleurs), à ne pas s'y investir sérieusement et surtout à ne pas situer ces essais dans une perspective à long terme<sup>40</sup>.

Une cohérence<sup>41</sup> plus forte entre les actions devient un élément indispensable. Par exemple, si une organisation, pour différentes raisons, croit que la notion de groupe est importante pour le futur, elle devra ajuster en conséquence ses systèmes de recrutement, d'évaluation et de promotion. On ne peut pas en effet se satisfaire de miser sur la puissance des groupes et maintenir en même temps des systèmes de récompenses ou de promotion fondés sur des performances individuelles. Dans le même sens, si dans un autre contexte, c'est la performance individuelle qui fait foi de tout, tous les systèmes reliés à la gestion des ressources humaines doivent en tenir compte. Par exemple, si on choisit de privilégier la reconnaissance individuelle, les récompenses se doivent d'être assez importantes pour représenter une vraie différence entre les agents très performants et ceux qui le sont moins. De même, on évitera de distribuer les bonus à partir de moyennes ou encore en faisant apparaître la notion de « quotas » basés sur différents critères (niveaux, secteurs, régions, etc.)

La rareté de la main-d'œuvre est également à la source d'un défi peu souvent mentionné. C'est celui de repérer et de développer les leaders ou les gestionnaires du futur. Quels profils auront-ils<sup>42</sup>? Pourquoi? Quelles compétences valorisera-t-on<sup>43</sup>? Sur ce plan et s'agissant du secteur public, un impératif s'impose aux responsables: celui de singulariser les démarches, de respecter les spécificités, de stopper l'application sans adaptation des modèles venant du secteur privé. Car certaines habiletés sont de plus en plus recherchées dans le secteur public: le sens politique (sensibilité à l'environnement), les facilités dans l'inter relationnel (conclusion de partenariats), la capacité de gérer à distance (passation de contrats), le souci de transparence, etc.

La généralisation des technologies de l'information est un autre défi majeur<sup>44</sup>. Non seulement continuent-elles à se développer à un rythme très rapide, mais il faut désormais les intégrer réellement au fonctionnement des organisations. Il est fini le temps où on se contentait de les plaquer sur l'existant. L'expérience a démontré que leur impact, particulièrement au niveau de la productivité, s'en trouvait minimisé. La question se pose en termes inverses aujourd'hui: comment doit-on repenser l'organisation et son fonctionnement en fonction de l'arrivée d'une nouvelle technologie? Quelle place réserver par exemple à l'apprentissage à distance? Qu'en sera-t-il des inscriptions électroniques à des concours de recrutement ou de promotion? Quel équilibre favorisera-t-on entre le pourcentage ou le ratio de rencontres ou de discussions électroniques par rapport à celles, physiques, qu'on maintiendra pour créer des liens sociaux entre les individus. Comment les groupes d'apprentissage seront-ils intégrés à la vie organisationnelle? Autant de questions nouvelles qui nécessiteront des réponses qui tiendront compte des orientations et des priorités de l'organisation.

## ■ ÉTAT D'ESPRIT ET PHILOSOPHIE DE GESTION

C'est probablement à ce niveau que les changements nécessaires seront les plus radicaux dans leur nature et les plus difficiles à mettre en œuvre. C'est en effet à cette prise de conscience que se mesurera l'accès de la dimension « gestion des ressources humaines » au titre de composante stratégique de l'organisation.

En effet, plus on s'éloigne de la gestion des processus, plus on identifie les contributions concrètes à la stratégie de l'organisation. Les principales orientations liées aux ressources humaines doivent donc être conçues en étroite collaboration avec la haute direction et dans une perspective d'ensemble. Le changement amené par cette nouvelle perspective

<sup>40</sup> Fitz-Enz, Jac. *The Truth about Best Practices: what they are and how to apply them* in Ulrich Dave, 1997, op. cit., p. 217-226.

<sup>41</sup> Gratton, Lynda. « Implementing Strategic Intent: Human Resource Processes or a Force for Change », *Business Strategy Review*, 1994, vol. 5, n° 1, p. 47-66.

<sup>42</sup> Downey, Diane. *Assimilating New Leaders: the Key to Executive Retention*, New York, Amacom, 2001.

<sup>43</sup> Conger, Jay A. et Robert M. Fulmer. « Developing your Leadership Pipeline », *Harvard Business Review*, décembre, 2003.

<sup>44</sup> Spencer Jr, J.M. *Reengineering Human Resources*, New York, John Wiley and Sons, 1995.

est fondamental<sup>45</sup>. Historiquement, les directions des ressources humaines ont toujours été éloignées des vrais centres de décision. Certes il y eut des rapprochements au cours des dernières années, mais le virage est définitivement pris avec cette nouvelle approche. La notion de système est utilisée comme image. Les directions des ressources humaines sont parties d'un tout et doivent s'adapter en conséquence. Cela représente une mutation psychologique majeure entre un temps où ces directions étaient considérées comme des coûts fixes (importants et inévitables) et la situation présente où elles gèrent les actifs les plus importants de l'organisation<sup>46</sup>.

Cette ouverture ne doit d'ailleurs pas se limiter à des gestes réservés à l'environnement interne de l'organisation. Non seulement les directions des ressources humaines devront de plus en plus cibler des résultats précis à atteindre, mais elles devront aussi réclamer, multiplier et valoriser les comparaisons avec d'autres organisations et parmi celles-ci, ne pas avoir peur de se comparer aux plus réputées.

Ces processus d'échange devraient permettre à ces entités de gagner rapidement en assurance et de contribuer de façon proactive à la définition et à la création de produits adaptés aux besoins de l'organisation. Il faudra en effet échapper aux dangers du mimétisme, s'inspirer parfois naïvement des modes du moment et s'imposer un travail en profondeur. Des choix éclairés devront être faits par rapport à toutes les possibilités en se rappelant que l'important n'est pas tant le nombre d'éléments nouveaux introduits dans l'organisation que leur intégration et surtout leur suivi dans le temps (sens de la durée.) Pour se pérenniser et avoir des impacts réels, les activités de développement doivent être comprises, adaptées et surtout intégrées dans la vie de l'organisation.

## ■ DE QUELQUES HABILETÉS NOUVELLES À DÉVELOPPER OU À APPROFONDIR

Passer d'un rôle conseil ou d'écoute à celui d'acteur principal implique évidemment le développement ou la bonification d'habiletés particulières. Celle qui apparaît le plus haut sur la liste est la capacité à anticiper le futur. Lire correctement son environnement afin d'en saisir les messages les plus porteurs et les traduire en termes concrets devient une qualité en forte demande. Et cela va augmenter en raison de l'accélération du changement. De surcroît, être à l'affût des tendances nouvelles ne suffira pas<sup>47,48</sup>. Encore faudra-il insister pour que l'organisation les retienne et les partage. D'où la nécessité de déployer une aptitude complémentaire à sensibiliser et à convaincre son entourage.

Avoir de l'assurance, s'affirmer, ne pas attendre, parler d'égal à égal, seront également les attitudes à adopter et à cultiver par les spécialistes des ressources humaines. Car pour plusieurs d'entre eux le défi consiste à se départir du rôle confortable car en retrait, de prescripteur, pour devenir des animateurs de systèmes visant à soutenir les gestionnaires et les orientations fondamentales de l'organisation. Tout cela nécessitera beaucoup de tact, car il s'agit avant tout de travailler avec les gestionnaires et non pas de se livrer pieds et poings liés à eux. La soumission doit être exclue, car il y a trop à perdre d'un côté comme de l'autre<sup>49</sup>.

Pour leur part, les nouvelles formes de sélection et d'évaluation du personnel exigeront de bonnes doses d'imagination, de créativité et d'ouverture d'esprit. Car s'il peut paraître évident de souligner l'importance des valeurs, des habiletés interpersonnelles ou du talent à communiquer, encore faut-il admettre que ce sont des variables nouvelles, parfois difficilement

<sup>45</sup> Benimadhu, P.P. « Adding Value: the Role of the Human Resource Function », *Rapport 157-95*, Ottawa, Conference Board du Canada, 1995, p. 1-21 et rapport mai 1989, p. 41-89.

<sup>46</sup> Gratton, L. 1998, *op. cit.*

<sup>47</sup> Lawler, E.E., Mohrman, S.A. et McMahan, G. *New Directions for the Human Resources Organizations: an Organization Design Approach*, Los Angeles, The Center for Effective organizations.

<sup>48</sup> Brock Bank, W. Lake D.G., Ulrich, D. et Yeung A.K. « Human Resource Competencies: An Imperial Assessment » *Human Resource Management*, 34(4), 1995, p. 473-495.

<sup>49</sup> Wills, T, C. Labelle et G. Guérin. « Le repositionnement des rôles des professionnels en ressources humaines : impacts sur les compétences et la mobilisation », *Gestion*, vol. 24, n° 4, hiver 2005, p. 20-33.

saisissables et surtout comportant une bonne dose de subjectivité. Comment les rendre opérationnelles dans les organisations sans insécuriser les employés ? De grandes habiletés de négociateurs seront nécessaires.

Enfin, dans le même ordre d'idée, la notion de carrière<sup>50</sup>,<sup>51</sup> acquérant une autre signification, de nouveaux mécanismes de conseil, de suivi et d'encadrement devront être mis en place et gérés. Ce qui était linéaire, progressif et individuel deviendra peu à peu itératif, plein de surprises et d'imprévus, surtout dans un contexte où, de toute évidence, le groupe prendra de l'importance. L'écoute, l'observation, et aussi le développement de nouveaux indicateurs deviendront des instruments indispensables pour celui qui aura pour tâche de guider les employés dans un nouvel environnement et de permettre à l'organisation d'avoir une relève efficace et des employés performants. Les spécialistes devront négliger la perspective strictement ou essentiellement individuelle pour en définir une nouvelle.

## ■ STRUCTURE ET POSITIONNEMENT

S'il est un domaine pour lequel le secteur public accuse un retard conséquent par rapport au secteur privé, c'est bien celui du questionnement sur les structures pertinentes pour le futur. Des phénomènes importants apparaissent et ils touchent aux fondements mêmes de l'organisation des directions de ressources humaines. Une démarche en trois temps est la voie privilégiée par plusieurs experts pour bien comprendre les enjeux et leurs impacts<sup>52</sup>.

Dans un premier temps, il importe d'identifier avec soin tout ce qui est administratif dans le vaste champ d'action de la gestion des ressources humaines. Par administratif, on entend généralement tout ce qui concerne la personne en tant que telle (informations de toutes sortes, conditions de travail, congés, classification, retraite, etc.) Traditionnellement le plus actif,

Ce secteur doit faire l'objet d'un questionnement systématique<sup>53, 54</sup>. Par exemple, il est recommandé d'utiliser au maximum la technologie disponible (lignes d'appel, courrier électronique, etc.) dans un but d'allègement des procédures. Il est également suggéré que plusieurs organisations (même en compétition) se regroupent pour offrir ce service et atteindre ainsi les niveaux de masse critique nécessaires. Une autre possibilité souvent évoquée consiste à impartir ces activités jugées importantes, mais ne faisant plus partie du cœur des activités du secteur. Dans ce cas, impartition peut même signifier transfert à un compétiteur, à un fournisseur ou à un client important pour démontrer que ces activités ne sont plus reliées à la raison d'être de la fonction ressources humaines.

Dans un deuxième temps, les organisations sont invitées à réfléchir sur les activités ou fonctions qui peuvent être décentralisées au niveau des gestionnaires même si ceux-ci doivent être appuyés par des experts qui seraient physiquement mutés dans les directions concernées. Les aspects les plus fréquemment mentionnés concernent l'évaluation du personnel, la carrière, le développement, la gestion de conflits, l'affectation à des tâches particulières, etc. Il est courant en effet que l'organisation arrête la liste des services conservés au niveau central et offerts à toutes les composantes de l'organisation : les activités de perfectionnement et de développement personnel, l'affectation dans différents services et même à l'extérieur de l'organisation, l'aide à la personne, etc. Ce choix doit évidemment se faire en étroite collaboration et après consultation avec les gestionnaires, mais également dans un souci de rentabilité. Il est recommandé avec insistance que ces services ne soient plus gratuits, qu'ils fonctionnent sur une base de recouvrement des coûts réels et que les gestionnaires « clients » soient libres d'utiliser des fournisseurs externes si les coûts et/ou la qualité le justifient.

<sup>50</sup> Amherdt, C.H. *Le chaos de carrière dans les organisations*, Montréal, Éditions Nouvelles, 1999.

<sup>51</sup> Saba, T. et D. Hall et Associés, 1996, *op. cit.*

<sup>52</sup> Peters, James W. *A Future Vision of Human Resources*, in Ulrich D., 1997, *op. cit.*, ch. 26, p. 250-258.

<sup>53</sup> Saba, T. et A. Ménard. « Analyse de l'impartition en gestion des ressources humaines : fondements, activités visées et efficacité », *Relations industrielles*, vol. 55, n° 4, 2000, p. 675-677.

<sup>54</sup> Spencer, L. 1995, *op. cit.*

La réunion d'une petite équipe d'experts de premier plan est recommandée enfin dans un troisième temps. L'expression « architectes » est souvent utilisée. Euvrant au niveau central, cette équipe aurait pour mission de réfléchir à long terme, en analysant les changements porteurs dans l'environnement, en prêtant attention en permanence à l'évolution de la technologie et en questionnant de façon critique les structures et les processus existants afin de s'assurer de leur contribution maximale au devenir de l'organisation. Cette entité a accès directement au directeur des ressources humaines qui peut ainsi superviser ces trois chantiers prospectifs en plus de consacrer la majeure partie de son temps et de son énergie à la gestion centrale (comités de régie, comité exécutif, etc.)

## ■ CONCLUSION

Devant l'ampleur et la diversité de ces mouvements et de leurs ondes de choc, chaque organisation se trouve évidemment à un niveau différent de réflexion ou de progression. Il est normal et sain qu'il en soit ainsi. Mais toutes ont pris position par rapport aux nouvelles tendances ou questionnements. Il ne peut en être autrement quand on considère que les experts prédisent que si les directions des ressources humaines

ne participent pas activement et pleinement à ces remises en cause, elles sont menacées de quasi disparition.

Car les défis sont énormes et les obstacles nombreux. Où trouver par exemple ces nouveaux experts/architectes? Est-il possible de redéployer des ressources existantes ou de les recycler? Il ne s'agit pas uniquement de connaissances, mais surtout d'un état d'esprit neuf et de façons de faire pour la plupart encore inédites. Les gestionnaires en poste, par delà les bons vœux, sont-ils réellement prêts à assumer les nouvelles responsabilités qui leur sont assignées? Ont-ils les compétences voulues? Réussiront-ils à aménager leurs agendas déjà très chargés afin de trouver des plages réservées à la gestion de leur ressource la plus importante?

En tout état de cause, une préoccupation générale se fait jour et aura un impact décisif<sup>55, 56, 57</sup>. Il s'agit de l'évaluation de la fonction GRH. Le changement le plus prometteur est sans doute à ce niveau. Fini l'isolement! Moderne ou conservatrice, la contribution de la direction des ressources humaines au fonctionnement et au développement de l'organisation est dorénavant suffisamment importante pour qu'elle soit jugée, à partir de critères comparables, à celles des autres directions.

## BIBLIOGRAPHIE

- Allouche, J., et B. Sire (dir.). Ressources humaines : une gestion éclatée, Economica, 1998.
- Bach, S., et K. Sisson (dir.). Personnel Management : A Comprehensive Guide to Theory and Practice, 3<sup>e</sup> édition, Blackwell Business, 2000.
- Doland, S. L., T. Saba, S. Jackson et R. S. Shuler. La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, 3<sup>e</sup> édition, ERP, 2002.
- Liou, K. T. (dir.). Handbook of Public Management Practice and Reform, Marcel Dekker, New York, 2001 (principalement la partie I pour une lecture très riche de l'environnement).
- Nininger, J. R. et M. J. Ardittié. La fonction publique en transition : le renouveau des organisations : gérer les transitions d'effectifs, Centre canadien de gestion, 2004.
- St-Onge, S., M. Audet, V. Haines et A. Petit. Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2<sup>e</sup> édition, Gaétan Morin éditeur, 2004.
- Ulrich, D., M. R. Losey et G. Lake (dir.). Tomorrow's Human Resource Management, John Wiley and Sons Inc., 1997.

<sup>55</sup> Galambaud, B. Si la G.R.H. était de la gestion, Paris, Éditions Liaisons, 2001.

<sup>56</sup> Le Louarn, J.Y. et T. Wils. L'évaluation de la gestion des ressources humaines, Paris, Éditions Liaisons, 2001.

<sup>57</sup> Philips, J. Accountability in Human Resources Management, Houston Gulf Publishing Company, 1996.



# Repères et Références

Télescope a choisi pour ce numéro consacré à la gestion des ressources humaines des articles et des ouvrages à lire utilement.

## ■ DES ARTICLES

### **Contribution des pratiques de GRH au management des savoirs : quelques voies de réflexion**

Par **Nizar Mansour et Chiha Gaha**  
Dans La revue de sciences de gestion, n° 206, mars/avril 2004

Pour développer le capital immatériel des entreprises, les écrits sur la gestion des connaissances ont mis l'accent sur les méthodes et les outils. Or, cette approche ne permet pas de développer un management efficace des connaissances. Trop technologique, elle oublie la logique humaine. Au regard des différentes modes de gestion mis en œuvre pour mobiliser le capital humain, les auteurs analysent la contribution de la gestion des ressources humaines aux processus de gestion des connaissances (identification, création, intégration, protection.)

### **Réformes administratives et gestion des ressources humaines**

Par **David Giauque et Daniel J. Caron**  
Dans Revue internationale de politique comparée, Vol. 11, n° 2, 2004

De nombreuses réformes administratives ont été menées depuis 30 ans dans l'ensemble des pays de l'OCDE. Ces réformes ont évidemment eu un impact sur la gestion des ressources humaines. En s'appuyant sur une analyse des réformes administratives en Suisse et au Canada, les auteurs s'interrogent sur le rôle et la place de la GRH dans les processus de changement administratif.

### **La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte**

Par **Jean-Luc Cerdin et Jean-Marie Peretti**  
Dans Revue de gestion des ressources humaines, n° 55 janvier/février/mars 2005

La fidélisation des salariés est un problème récurrent de la GRH. Afin de susciter un attachement, certains gestionnaires ont eu l'idée d'offrir aux salariés des espaces de choix dans leur emploi. Après une revue de la littérature relative à ce sujet, qui leur permet de proposer un modèle de recherche et de formuler un ensemble d'hypothèses, les auteurs présentent une étude empirique, précisant la méthodologie utilisée et les résultats obtenus.

### **Pension Arrangements and Retirement Choices in Europe : A Comparison of the British, Danish and German Systems**

Par **James Sefton, Justin Van De Ven et Martin Weale**  
Dans ENEPRI Research Report no 5, février 2005

Sur les bases d'un nouveau modèle d'analyse, cette recherche évalue les effets des différents systèmes de retraite sur l'offre de travail aux personnes âgées, au Danemark, en Allemagne et au Royaume-Uni. Les résultats démontrent une influence des systèmes de retraite sur le taux d'activité de ces tranches d'âge.

### **Renouvellement démographique de la fonction publique de l'État : vers une intégration prioritaire des Français issus de l'immigration ?**

Par **Gwénaëlle Calvès**  
À consulter : <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/054000104/0000.pdf>

L'objectif que « le service public soit davantage à l'image de la population » se heurte en France au constat suivant : « Il n'y a pas assez d'enfants d'immigrés dans la fonction publique de l'État ». Après une analyse des fondements du problème, l'auteur préconise deux solutions : des mesures de lutte contre la surqualification des candidats et la création d'un programme de discrimination positive. Or ce programme entre en contradiction avec le principe d'égal accès aux emplois publics. Pour résoudre ce dilemme, des mesures de « contournement » sont évoquées.

### **Le télétravail en France, Le forum des droits sur l'internet**

Par **Isabelle Falque-Pierrotin**  
À consulter : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/brp/notices/044000609.shtml>

Le télétravail connaît une croissance constante autant en France qu'à l'étranger. Après avoir expliqué les différents facteurs qui contribuent à son développement, l'auteur étudie les futures transformations du rapport et des relations entre employeurs et salariés que provoquera ce nouveau mode de travail. Pour accompagner cette évolution, le rapport préconise une adaptation du droit du travail.

**Labour Force Behaviour of Men and Women in Elderly Two-Adult Households: Evidence from EU Countries**

Par **Matthias Deschryvere**

Dans ENEPRI Research Report, no 7, avril 2005

Se fondant sur une étude comparative conduite en Finlande, en Belgique et en Allemagne, l'auteur démontre la forte influence des femmes dans la décision de départ à la retraite de leurs conjoints. Il est fait mention de la découverte d'une nouvelle notion, dite « d'asymétrie complémentaire des loisirs » comme déterminant du choix des femmes. Selon l'auteur, cette notion indiquerait une inadéquation des politiques avec les effets recherchés.

■ **DES OUVRAGES**

**Dictionnaire français-anglais des ressources humaines – Dictionary English-French of Human Resources**

Par **Christopher James** et **Antoine Tirard** (2004)

Langue : français – anglais

Éditeur : Liaisons.

Collection : Entreprises & Carrières

Ce dictionnaire spécialisé traduit ou explique, dans les deux langues, tous les aspects du métier des Ressources Humaines et de son environnement. L'ensemble des domaines est couvert : recrutement, rémunération, formation, régimes sociaux, droit du travail, hygiène et sécurité, négociation, expatriation, administration du personnel, relations sociales, emploi... Cette troisième édition, entièrement mise à jour et enrichie, est complétée par une partie présentant sous forme synthétique les correspondances entre différents systèmes français et anglo-saxons : diplômes, sources de droit, représentation du personnel, retraites, rémunération, contentieux... ainsi qu'un répertoire des métiers.

**Les DRH face au choc démographique : 20,40,60... Comment les faire travailler ensemble ?**

Par **Éléonore Marbot** (2004)

Langue : Français

Éditeur : Les éditions d'organisation

Enjeu crucial pour les entreprises, le vieillissement de la population va entraîner une reconfiguration du paysage des ressources humaines. Entrée dans la vie active de plus en plus tard, départ à la retraite de plus en plus tôt..., pour que chacun trouve sa place, les entreprises doivent se préparer aux répercussions d'une telle mutation et réfléchir aux moyens de fidéliser les juniors tout en réintégrant les seniors. Cet ouvrage porte une réflexion sociologique sur ce sujet sensible. Dans un souci d'équité intergénérationnelle, il propose des actions sur le long terme, des outils concrets à mettre en place aujourd'hui pour se préparer au choc démographique de demain.

**Retos de la profesionalizasion de la funcion publica**

Par **David Arellano, Rodrigo Egana, Oscar Oszlak et Régina Pacheco** (2003)

Langue : espagnol

Éditeur : CLAD AECI/MAP/FIIAPP

(livre disponible sur le site CLAD)

L'objectif de cette enquête menée au Brésil, au Chili et au Mexique est de réunir un ensemble de connaissances théoriques et pratiques sur les tensions occasionnées par la professionnalisation de la fonction publique, inspirée de la nouvelle gestion publique, au sein d'un modèle bureaucratique traditionnel. Dans plusieurs pays d'Amérique Latine, une certaine tradition veut qu'à chaque alternance politique de nombreux fonctionnaires soient congédiés. Les conséquences sont une discontinuité et une perte d'efficacité des services de l'État, une précarisation du statut de fonctionnaire, une plus grande vulnérabilité à la corruption et une défiance des éléments les plus qualifiés.

**Creating a Learning Culture : Strategy, Technology and Practice**

Par **James G. Clawson** et **Marcia L. Conner** (2004)

Langue : anglais

Éditeur : Cambridge University Press

Comment encourager la curiosité et l'apprentissage à tous les niveaux de l'organisation ? Reposant sur les résultats des toutes dernières expérimentations en milieu organisationnel, ce livre présente les approches centrées sur l'apprentissage et inspirées par les plus récentes recherches effectuées dans ce domaine. Il s'adresse à tous les gestionnaires ou formateurs.

**Human Ressources Management for Public and Nonprofit Organisations**

Par **Joan E. Pynes** (2004)

Langue : anglais

Éditeur : Jossey-Bass

Il existe de nombreux ouvrages sur la gestion des ressources humaines en langue anglaise, mais rares sont ceux qui sont consacrés aux organisations du secteur public ou à but non lucratif ; ainsi, par exemple, à l'intégration de la politique de gestion des ressources humaines dans l'orientation de leur mission. Joan E. Pynes, démontre combien la GRH est essentielle dans l'adaptation de l'organisation publique à son environnement (budget serré, compétition du secteur privé, mutations technologiques, etc.). Elle présente un ensemble de conseils et de techniques nécessaires à une politique active de GRH et évoque des aspects plus spécifiques tels que le recrutement et la gestion de bénévoles ou de volontaires, le travail au sein d'un conseil d'administration ou les relations de travail.



# La GRH en France

## ou la chasse aux vieux démons

Par **Luc Rouban**, Directeur de recherche au CNRS (Centre national de la recherche scientifique),  
Centre de recherches politiques de Sciences Po. • [luc.rouban@sciences-po.fr](mailto:luc.rouban@sciences-po.fr)

On pourrait sans doute dresser le catalogue des « avancées » de la GRH dans la fonction publique en France depuis vingt ans, mais ce serait fastidieux et, surtout, sans intérêt. Il est vrai que les premières expériences de modernisation effective de la GRH ont été lancées à partir des années 1990, notamment dans des secteurs pilotes comme le ministère de l'Équipement, dans la foulée de la circulaire Rocard et du « Renouveau du service public ». Mais la véritable rupture idéologique, amorcée dans un premier temps par le gouvernement Juppé de 1995, ne s'est produite qu'à partir de 2002. De toute évidence, les réformes se sont alors accélérées et, surtout, elles se sont intégrées dans un cadre philosophique cohérent, ouvertement libéral, situation que l'on n'avait jamais connue jusque-là. Pendant longtemps, les réformes de la GRH se sont accompagnées de politiques de recrutement toujours assez généreuses, faisant de la France le seul cas occidental où le nombre de fonctionnaires continuait d'augmenter après la décennie 1990.

La donne change après 2002. En effet, de nombreuses propositions ont été faites pour adapter la GRH au nouveau contexte offert par la transformation du cadre budgétaire<sup>1</sup> à l'horizon 2006 : chaque ministère doit donc se lancer dans des projets de prévision et de gestion à moyen terme de ses effectifs, des flux et du suivi des carrières. La fusion des corps s'est également

accélérée. On a décentralisé des fonctions plus nombreuses aux collectivités locales, notamment par des transferts de personnels administratifs de l'éducation nationale. On a favorisé la mise en place de concours à l'échelon territorial afin d'unifier les recrutements de corps de catégorie B et C (agents de niveau intermédiaires et employés). Et last, but not least, on a gelé les salaires depuis 2004... tout en revalorisant discrètement les indices sommitaux de certains corps par derrière. Une rhétorique carrée est venue accompagner tous ces projets, faisant de la réforme de l'État une priorité politique incontestable.

À vrai dire, le tournant néolibéral de la France ne date pas du milieu des années 1980, comme on a pu le croire un certain temps, mais bien du début des années 2000. Tout porte donc à croire que des changements importants sont en cours de réalisation qui vont faire de la fonction publique française une énième application d'un *new public management* (NPM) francisé, bien conçu et adapté aux besoins nationaux.

Le principe des sciences sociales étant de douter et de poser des questions, on voudrait néanmoins souligner la permanence, voire le renforcement, de phénomènes que l'on pouvait déjà observer voici vingt ans en se concentrant ici sur la seule fonction publique de l'État et notamment sur les cadres qui constituent la cheville ouvrière de toute réforme. Plutôt que de passer en revue tous les problèmes liés à la GRH, on voudrait mettre l'accent ici sur leur dimension à la fois sociologique et politique à partir d'enquêtes récentes. La GRH s'inscrit en effet dans des systèmes de régulation qui viennent organiser la

---

<sup>1</sup> Passage au budget de programme impliquant la définition de missions gouvernementales précises, une relative fongibilité des crédits, une structure d'évaluation donnant plus de pouvoir aux gestionnaires mais également au Parlement. Tout cela est désormais subsumé sous le vocable mythique et ampoulé de la LOLF (loi organique portant modification de la loi de finances).

vie professionnelle. Elle n'est pas non plus étrangère au système de valeurs portées par les fonctionnaires qui sont, quoique certains en pensent, des êtres doués de raison qui s'investissent ou non dans les tâches qui leur sont confiées en fonction de leurs intérêts et de leurs représentations. Paradoxalement, la mise en œuvre de réformes touchant directement la condition professionnelle des fonctionnaires, comme l'évaluation des performances ou la réforme des régimes de retraite, vient réactiver la question du sens accordé au métier de fonctionnaire.

Une première question porte donc sur la nature de la réforme de l'État, dont on ne sait toujours pas si elle conduit à un ravalement des structures étatiques ou à une mutation plus profonde dont on ne veut pas dévoiler la portée. Dans un second temps, on voudrait faire le bilan des outils de la GRH tels qu'ils sont perçus par les cadres en 2003 et montrer le poids de la culture professionnelle. Enfin, on pourra se demander dans quel contexte sociopolitique les réformes managériales sont censées fonctionner.

### ■ UNE RÉFORME DE L'ÉTAT EN CREUX

À vrai dire, la réforme de l'État reste toujours indécise et personne n'est venue la définir malgré de nombreux rapports officiels et déclarations en tous genres. Sur le fond, la question de la GRH en France manque de lignes directrices pour une raison à la fois simple et complexe, à savoir que les gouvernements successifs n'ont jamais pu ou voulu trancher le débat entre quantité et qualité. Il est indéniable que le niveau des dépenses publiques et de l'endettement des administrations publiques (plus de 1 000 milliards d'euros en 2004) constitue un horizon indépassable pour tout ministre des Finances qui se respecte. Mais il est tout aussi indéniable que la question de la GRH est peu ou rarement mise en relation avec la réduction des dépenses. Dans une logique purement quantitativiste, les effectifs de l'État devraient être réduits de manière drastique ou bien on devrait sortir les enseignants de la fonction publique de l'État (un million sur 2,3 millions d'agents civils titulaires). Mais il s'agit là de solutions politiquement impensables alors même qu'un enseignant sous contrat dans un établissement public local pourrait sans doute avoir plus de liberté pédagogique et gérer sa propre carrière avec plus de souplesse plutôt que d'attendre la retraite pour retourner dans sa région d'origine.

C'est en 2004 seulement que les premières véritables mesures de réduction des effectifs ont été prises, en profitant du nombre croissant de départs à la retraite, et elles sont restées très modestes : 4 600 postes ont été supprimés. Il est prévu d'en supprimer environ 7 000 en 2005, soit 10 % des départs à la retraite alors que le gouvernement pensait en supprimer la moitié à l'origine. Cette réduction globale constitue le solde d'un flux qui comporte des recrutements renforcés dans des secteurs prioritaires (sécurité, justice) et des transferts de compétences aux collectivités locales dont les élus s'émeuvent de ne pas disposer des ressources fiscales nécessaires (dans le style « passage de la patate chaude »).

Si la politique de la quantité est un échec permanent, peut-on dire pour autant que l'on a une politique de la qualité ? Celle-ci impliquerait plutôt de satisfaire les besoins sociaux et les demandes des usagers dans le cadre de chaque métier de la fonction publique même si cela coûte cher. Mais il ne s'agit pas, comme on l'a fait en France pendant longtemps, de considérer que la politique de l'emploi public est un but en soi pour absorber le chômage ou pour assurer la promotion sociale des catégories défavorisées, voire des diverses « communautés » nationales. On ne s'est jamais vraiment donné les moyens de mesurer la qualité des agents publics sauf à constater le fait qu'une proportion croissante d'entre eux était surdiplômée, ce qui démontrait à l'évidence que les concours et les systèmes de sélection interne ne fonctionnaient pas ou mal. La question du métier ou des métiers de fonctionnaire reste posée alors que l'on ne sait pas si l'on doit évoluer vers un modèle de salarié ordinaire, « professionnel » ou « manager » ou bien si l'on doit en rester à l'idée que la fonction publique est avant tout un statut social, celui qui confère un emploi à vie et une certaine perspective de carrière.

C'est d'ailleurs l'un des principaux enjeux de la mise en œuvre du budget de programme (LOLF) qui implique de donner davantage d'autonomie de gestion aux cadres dans la gestion des crédits comme des personnels moyennant la définition de critères de performance et l'établissement d'une modulation « au mérite » des rémunérations. Il apparaît clairement à travers la préparation de cette réforme, qui doit être effective en 2006, que le passage au statut de « manager » ne fait pas l'objet d'une politique précise :

on change les outils de l'action publique mais on garde les structures, les strates professionnelles habituelles et les logiques de carrière : à tel âge, dans tel corps, on se doit d'être au moins chef de bureau et, surtout, il ne faut pas trop s'engager dans la GRH, tâche risquée et peu valorisante. Tout se passe comme si la transformation culturelle des fonctionnaires allait de soi.

En ce qui concerne la conception même de la fonction publique, de sa justification sociale et de sa place dans la société française, force est de reconnaître que l'on serait bien en peine de trouver des réflexions officielles originales, à la seule exception du rapport Pochard qui fournit le cœur du rapport annuel 2003 du Conseil d'État<sup>2</sup>. La tendance générale est l'alignement des régimes juridiques de la fonction publique sur ceux du secteur privé, alignement qui s'est réalisé de manière incrémentielle à plusieurs occasions récentes : passage de la loi sur les retraites en 2003, mise en œuvre des directives européennes venant limiter l'abus des contrats à durée limitée (utilisés systématiquement pour les 350 000 contractuels de la fonction publique d'État), ou bien maintien de dispositifs juridiques de recrutement provisoire par voie contractuelle qui permettent la titularisation à la suite d'un apprentissage professionnel sur le terrain, généralement dans les collectivités locales ou les établissements publics<sup>3</sup>.

La « dépublicisation » de la fonction publique avance ainsi de manière sournoise, ce qui n'est pas sans alimenter des conflits récurrents et un malaise général au sein des personnels qui ne savent pas de quoi demain sera fait. L'univers professionnel est en effet toujours dominé par des logiques de corps et par des hiérarchies sociales fortes que personne n'est venu remettre en cause. L'émiettement du régime de droit public ne convainc personne mais suscite de l'inquiétude car il vient confirmer la perméabilité des frontières entre public et privé au moment même où l'on tente de réaffirmer l'éthique de la fonction publique et d'inciter les jeunes diplômés à rejoindre le service de l'État.

Si l'on se tourne maintenant vers les éléments fondamentaux de toute réforme de l'État – la décentralisation, les missions de l'État, le rôle de la haute fonction publique – force est de reconnaître qu'ils sont laissés aux arrangements corporatifs et politiques selon une vieille habitude. Le problème, évidemment, tient au fait que personne ne veut toucher à des équilibres fragiles, constituant la mémoire stratifiée de l'État, datant de plusieurs décennies et nourrissant les héritages professionnels des uns et des autres. Mais il tient également à l'incertitude de l'horizon politique de l'État. La France est à mi-chemin entre deux postures, sans en adopter clairement aucune : celle d'un État commerçant, faisant son chemin au sein de la globalisation, et supprimant toutes les contraintes de l'État-providence ; et celle d'un État-nation cherchant à préserver son identité au moment même où les plus grandes puissances affirment sans vergogne leur nationalisme. Ce détour peut sembler un peu long, mais le rôle social et culturel de la haute fonction publique dépend étroitement de la conception historique que l'on se fait de l'État. C'est elle qui vient alimenter la formation dispensée dans les écoles professionnelles et c'est elle qui vient dessiner les perspectives dans lesquelles s'organisent les carrières, qui, d'une manière ou d'une autre, constituent la préoccupation prioritaire des fonctionnaires comme de tout autre salarié. Et si l'on part du principe que ce sont les membres des groupes dirigeants qui doivent donner l'exemple, on en arrive à une conclusion simple mais consternante : la haute fonction publique n'a plus de modèle professionnel.

Comment vendre la GRH aux autres dans ces conditions ? Et pourquoi faire ? Les jeunes hauts fonctionnaires attendent des modèles, des icônes et des références. Où sont les Paul Delouvrier ou les François Bloch-Lainé de demain ? Où sont les porte-parole du modernisme réformateur ? On ne les trouve pas dans les grands corps ou même dans le milieu administratif mais dans celui des cabinets ministériels, voire dans le milieu politique lui-même au niveau national ou au niveau local. Il ne suffit

<sup>1</sup> Conseil d'État, *Rapport public, Perspectives pour la fonction publique*, Paris, La Documentation française, Études et documents 54, 2003.

<sup>2</sup> C'est ainsi que le PACTE (Parcours d'accès aux carrières territoriales, hospitalières et de l'État) doit venir remplacer les « emplois-jeunes » selon une formule juridique différente mais dans le même but de favoriser l'intégration des chômeurs, souvent diplômés.

donc pas de dire qu'une nouvelle génération de fonctionnaires, plus ouverts à l'Europe et au local, vient prendre la relève<sup>4</sup> car les structures élitaires n'évoluent que sur le très long terme étant donné la faiblesse des recrutements annuels opérés dans les grands corps. En revanche, si cette nouvelle génération occupe des emplois de cadre, sans accéder aux centres de décision, elle sera vite déçue et adoptera elle-même des comportements de fuite ou d'adaptation.

Il est donc temps maintenant d'évoquer ces problèmes de fond qui viennent par nature limiter la portée tout instrumentale d'une GRH moderne.

### ■ LA FORCE DES RÉGULATIONS PROFESSIONNELLES

Un bilan sur vingt ans conduit tout d'abord à étudier les réactions des cadres de la fonction publique. Ce sont eux les principaux acteurs de la réforme et de toute évolution managériale. Vingt ans d'initiatives en tous genres devraient avoir fait évoluer les modes de gestion et l'organisation des carrières. Une enquête, que l'on a menée en 2004 auprès des cadres (hors grands corps) de la fonction publique de l'État<sup>5</sup>, montre qu'il n'en est rien ou, du moins, que la perception des avancées supposées de la GRH est encore très faible.

On peut tout d'abord observer que la pression au travail s'est sensiblement accentuée au sein de la fonction publique. Lorsqu'on les interroge sur le point de savoir si la charge de travail a augmenté depuis quelques années, une large majorité de cadres répondent par l'affirmative, dans des proportions comparables à celles que l'on trouve chez les cadres du privé (69 % contre 72 %). Cependant, lorsqu'on leur demande si leur travail est devenu plus intéressant, du fait de l'évolution technologique ou d'une plus grande autonomie professionnelle, ils ne sont plus qu'un tiers à répondre par l'affirmative

contre la moitié des cadres du secteur privé. La GRH dans la fonction publique française doit être placée en effet dans le contexte professionnel des dernières années. À ce titre, on ne peut pas ignorer l'impact qu'a pu avoir le passage à la semaine des 35 heures. Cette réforme a surtout profité aux employés mais certainement pas aux cadres confrontés à des pénuries récurrentes de main-d'œuvre. De nombreux cadres se sont retrouvés à travailler toujours plus pour assumer des tâches d'exécution (y compris des photocopies et autres plaisirs que connaissent bien les universitaires) tout en étant assujettis à un contrôle hiérarchique et politique plus strict. Comme la priorité des politiques de la fonction publique était de réduire les recrutements et de ne pas remplacer les départs à la retraite, toute la logique originelle des 35 heures, appliquée dans le secteur privé (réduire le temps pour susciter des embauches), s'est effondrée dans le secteur public. La régulation s'est donc faite aux deux bouts de la chaîne, à savoir par l'allongement des files d'attente des usagers en aval et, en amont, par la surcharge systématique des cadres.

Si l'on examine maintenant les réponses données par les cadres à des questions portant sur la qualité de la gestion au sein de leur administration, on voit que les niveaux moyens de satisfaction sont toujours très bas et toujours largement en retrait par rapport à ceux que l'on enregistre dans le secteur privé (même si ces derniers ne sont pas fameux non plus). Lorsqu'on demande aux cadres s'ils sont satisfaits de la gestion des cadres en général au sein de leur administration, les « plutôt satisfaits » et les « très satisfaits » ne constituent que 18 % (avec 2 % de « très satisfaits »!) contre 28 % dans le secteur privé.

Ce résultat est largement confirmé par des questions plus précises. Par exemple, lorsqu'on demande quel est le niveau de satisfaction à l'égard de la gestion des carrières des cadres à haut potentiel et que l'on sélectionne à cette fin uniquement les cadres ayant

<sup>4</sup> Et encore ne s'agit-il que d'une hypothèse optimiste car les comportements indifférents, voire franchement cyniques, se multiplient partout dans les écoles de formation.

<sup>5</sup> Anousheh Karvar et Luc Rouban (dir.), *Les cadres au travail*, Paris, La Découverte, 2004. L'enquête a été effectuée auprès de 677 cadres des administrations d'État, 2428 cadres des entreprises publiques et 3018 cadres des entreprises privées.

un niveau universitaire de Bac+5, on voit que la proportion de cadres fonctionnaires satisfaits est de 30 % contre 48 % de leurs homologues des entreprises privées. Et là encore le taux de « très satisfaits » n'est que de 5 %. De même, le taux de satisfaction vis-à-vis de la gestion des cadres quinquagénaires, question cruciale désormais compte tenu de la pyramide inversée des âges, n'est que de 18 % contre 23 % dans les entreprises privées. Il en est de même pour la gestion des carrières des femmes cadres.

Dans l'ensemble, et sans qu'il soit nécessaire de détailler tous les résultats, tout paraît indiquer que les progrès de la GRH ont été au mieux marginaux. On peut évidemment discuter ces résultats et penser légitimement qu'il s'agit d'aigris ou de syndiqués. Malheureusement, ces chiffres ne changent pas lorsqu'on sélectionne les seuls cadres non syndiqués. Si l'on crée une échelle d'attitude mesurant l'appréciation des diverses dimensions de la GRH, on voit que 8 % seulement des cadres fonctionnaires non syndiqués se situent sur l'échelon le plus élevé de forte satisfaction alors que 50 % d'entre eux se situent sur l'échelon le plus bas.

Par ailleurs, le taux de satisfaction n'est pas lié à la recherche d'une mobilité fonctionnelle, voire à la recherche d'un poste dans une autre administration. Le niveau de satisfaction n'engendre que des frémissements statistiques qui ne sont pas très significatifs. Par exemple, 3 % des « très satisfaits » contre 6 % des « pas du tout satisfaits » (tels que mesurés sur l'échelle) désirent changer d'organisation. Et 50 % des « très satisfaits » contre 43 % des « pas du tout satisfaits » répondent qu'ils ne souhaitent aucun changement, qu'il s'agisse de changer de poste ou d'administration. Tout se passe donc comme s'il n'y avait pas grand-chose à attendre d'une mobilité professionnelle dans une autre organisation dont on pense que la GRH ne sera pas meilleure mais qu'elle pourra toujours se révéler pire. L'insatisfaction à l'égard de la GRH est générale et le scepticisme est largement partagé par la plupart des cadres. On est ici au cœur de la réalité professionnelle des fonctionnaires français, loin des produits marketing sur papier glacé ou des colloques un peu naïfs sur « les meilleures pratiques. »

Contrairement à une idée fortement répandue, le monde de l'administration française n'est pas centralisé et la GRH est en fait fortement dépendante des personnalités comme des corps ou des ministères. La plus grande diversité peut donc régner dans un univers apparemment lisse et répondant pour certains aux normes mythiques du « *Napoleonic French System*. » Si l'insatisfaction à l'égard de la GRH ne produit pas d'effet de fuite (sauf à partir dans le secteur privé, ce qui est tout de même assez rare – environ 17 % des énarques ont quitté l'administration) ou la recherche d'une mobilité rapide, c'est que le système de gestion n'est qu'un élément secondaire face à des régulations professionnelles autrement plus puissantes : le rang de sortie à l'issue de la scolarité dans une école administrative, le corps d'appartenance, le réseau de relations sociales et politiques (sans oublier la profession du beau-père). Tous les indicateurs montrent depuis plusieurs années que le niveau d'entrée dans la fonction publique détermine largement, et de plus en plus, la nature des carrières possibles et le niveau probable de la fin de carrière.

La triste vérité de la GRH en trompe-l'œil peut être observée encore sous un autre angle, celui des outils utilisés par la GRH en direction des cadres eux-mêmes. On a transformé les règles de la notation, procédure largement sclérosée, pour se rapprocher de systèmes d'évaluation des résultats comprenant des entretiens annuels devant permettre de faire le bilan des compétences professionnelles. Cette réforme s'intègre dans le cadre plus général d'une individualisation des carrières et des rémunérations, notamment par la multiplication de primes au mérite. Il va de soi que la précision comme la transparence des critères d'évaluation constituent des éléments clés pour que de telles réformes puissent être acceptées et diffusées. Malheureusement, lorsqu'on demande aux cadres quels sont ces critères, on voit qu'une minorité seulement d'entre eux considèrent qu'ils sont connus de tous alors qu'une majorité relative estime que ces critères varient d'une personne à l'autre et dépendent largement des relations interpersonnelles. Comme le montre le tableau 1 ci-après, c'est sans doute sur ce terrain que la différence entre le monde des



entreprises privées et celui des administrations est la plus visible.

On peut ajouter que la mise en place des réformes liées à la LOLF crée des situations où l'on demande aux cadres de définir eux-mêmes les critères de réussite des programmes dont ils ont la charge. Comme beaucoup de programmes sont de fait interministériels et que le succès ou l'échec ne sont pas imputables à un fonctionnaire en particulier mais relèvent d'interactions nombreuses, les critères sont « inventés »

pour répondre aux demandes de la hiérarchie, ce qui crée des artefacts gestionnaires. Certains cadres, notamment les cadres experts travaillant sur des dossiers techniques, proposent ainsi des critères de réussite qui font état de « clients » et de « fournisseurs » fictifs pour rendre compte d'une activité qui ne peut pas se décomposer en termes quantitatifs simples. L'individualisation de leurs performances va donc reposer sur des critères plus ou moins arbitraires dont il faudra discuter de toute façon avec les supérieurs hiérarchiques.

TABLEAU 1 : CRITÈRES DE L'INDIVIDUALISATION (%)

	ENTREPRISES PRIVÉES	ENTREPRISES PUBLIQUES	ADMINISTRATIONS
CONNUS DE TOUS	61	40	18
PEU CONNUS	11	18	18
VARIANT D'UNE PERSONNE À L'AUTRE	21	35	39
NON CONCERNÉS	2	3	13
SR	5	3	12

Les outils les plus modernes de la GRH peuvent donc recouvrir des pratiques archaïques et tout dépend de la confiance que l'on place dans son supérieur hiérarchique comme de sa légitimité à évaluer les autres. On touche ici à l'un des non-dits les plus importants de la réforme de l'État, à savoir que le renouveau des techniques et que l'importation de modes de gestion en usage dans les entreprises privées ne peuvent donner des résultats collectifs

positifs qu'à la seule condition de disposer d'une confiance interpersonnelle forte. Or une enquête européenne que l'on a menée auprès des salariés de dix pays nous apprend que c'est en France que le niveau de confiance interpersonnelle (c'est-à-dire la confiance spontanée que l'on accorde aux autres) est le plus bas<sup>6</sup>. La méfiance règne et plus encore dans le milieu administratif *stricto sensu*, c'est-à-dire en dehors du secteur social ou du secteur éducatif<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> La question est la suivante : « D'une manière générale, dans les relations avec les autres, diriez-vous que l'on n'est jamais assez prudent ou bien que l'on peut faire confiance à la plupart des gens ? ». Le niveau de confiance interpersonnelle est mesuré par l'autopositionnement des enquêtés sur une échelle allant de 0 (on n'est jamais trop prudent) à 10 (on peut faire confiance à la plupart des gens). Le niveau supérieur qui est retenu ici correspond aux échelons 7 à 10.

<sup>7</sup> Nous reprenons ici les résultats d'une enquête menée auprès de 31 000 salariés de dix pays européens à partir de l'enquête European Social Survey : Luc Rouban, *Public/privé : la culture sociopolitique des salariés en Europe*, Paris, Les Cahiers du Cevipof, 40, avril 2005.



**TABEAU 2 : LA PROPORTION DE SALARIÉS AYANT  
UNE FORTE CONFIANCE INTERPERSONNELLE (%)**

	BE	DE	DK	ES	FR	GB	IT	NL	PL	SE
<b>MOYENNE NATIONALE</b>	40	43	75	41	28	43	34	58	19	61
<b>SALARIÉS DU PRIVÉ</b>	39	30	72	39	28	41	30	56	16	58
<b>SALARIÉS DU PUBLIC DONT :</b>	46	37	83	52	32	45	48	66	23	68
<b>FONCTION PUBLIQUE</b>	42	34	78	51	22	47	36	62	21	72
<b>SECTEUR ÉDUCATIF</b>	54	41	88	47	39	49	59	74	33	76
<b>SECTEUR SOCIAL</b>	43	37	81	59	32	41	44	63	26	65

Les résultats qu'offre le tableau 2 sont assez éloquentes sur les capacités sociopolitiques des fonctionnaires français d'entrer dans une logique de type contractuel avec leur hiérarchie, voire avec leurs collègues. On peut évidemment remarquer en contrepoint que tous les pays ayant clairement souscrit au NPM (Danemark, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède) sont également ceux où les salariés accordent en plus grande proportion leur confiance aux autres. La dimension socioculturelle de la GRH moderniste ne doit donc pas être sous-estimée. La méfiance étant de mise, et pouvant être entretenue par des pratiques de nominations politiques, il n'est guère étonnant que les entretiens d'évaluation comme les primes à la performance soient très généralement considérés au mieux comme des gadgets, au pire comme des manipulations.

Et comme la confiance dans les syndicats est également faible, contrairement là encore à une idée fortement répandue d'un fonctionnaire français très syndiqué, les structures collectives font défaut pour assurer l'encadrement de la GRH ou, du moins, son contrôle. Il ressort en effet des comparaisons européennes que le taux de syndicalisation dans la fonction publique française est le plus bas : 7 % seulement contre 36 % au Royaume-Uni, 48 % aux Pays-Bas, 71 % en Suède et 77 % au Danemark.

Comme on le voit, là encore, les pays de NPM ne sont pas des pays où les structures collectives ont disparu, bien au contraire. En comparaison, les fonctionnaires français paraissent donc bien isolés et vulnérables. La forte politisation de l'action syndicale ne fait que traduire la faiblesse numérique mais nourrit en retour une aversion pour l'engagement syndical qui reste, pour une vaste majorité, synonyme d'engagement militant et partisan. C'est pourquoi les syndicats ne sont pas considérés en France comme l'extension naturelle des relations professionnelles mais plutôt comme des systèmes fermés. On peut observer ainsi que moins de 20 % seulement des fonctionnaires français estiment qu'il est assez facile d'influencer l'action syndicale.

Il ressort de ce double déficit (faible confiance interpersonnelle et défiance à l'égard des syndicats) des réactions très mitigées lorsque l'on demande aux cadres quelles sont leurs solutions préférées en matière d'individualisation des rémunérations. Ils se méfient alors autant des décisions unilatérales de leur hiérarchie que d'une négociation de gré à gré avec leur supérieur, mais n'accordent pas non plus leur confiance aux syndicats pour venir négocier les normes de cette individualisation. Ce qui explique pourquoi le taux de « sans réponse » est si élevé chez les cadres de la fonction publique.

**TABLEAU 3 : PRÉFÉRENCES QUANT AU TYPE D'INDIVIDUALISATION  
(NON SYNDIQUÉS UNIQUEMENT) (%)**

	ENTREPRISES PRIVÉES	ENTREPRISES PUBLIQUES	ADMINISTRATIONS
<b>DÉTERMINÉE PAR EMPLOYEUR</b>	8	6	4
<b>NÉGOCIÉE DE GRÉ À GRÉ</b>	45	35	36
<b>ENCADRÉE PAR DES RÈGLES NÉGOCIÉES AVEC LES SYNDICATS</b>	40	52	42
<b>SR</b>	7	7	18

Il reste, enfin, que les cadres de la fonction publique (toujours hors des grands corps, bien entendu) ne disposent que d'une faible autonomie professionnelle. Qu'il s'agisse de définir leurs moyens, leurs objectifs, de gérer leur temps, d'organiser leur travail, de faire évoluer leurs compétences, de choisir leurs collaborateurs ou bien encore d'organiser le travail de leurs collaborateurs, autant de dimensions qui permettent de mesurer l'autonomie au travail dans le cadre d'une échelle statistique, la marge de manœuvre des cadres de la fonction publique est étroite, plus que ne l'est celle de leurs homologues des entreprises publiques ou des entreprises privées. D'après notre enquête sur les cadres, la proportion de cadres de la fonction publique bénéficiant d'une forte autonomie professionnelle est de l'ordre de 24 % contre 30 % dans le secteur privé. C'est sans doute sur ce point que les changements introduits par la mise en œuvre de la LOLF devraient porter le plus puisque la gestion des nouveaux « programmes » et « missions » implique d'accorder une autonomie substantielle aux cadres dans le choix de leurs moyens. Cependant, pour l'instant, rien n'indique à partir de quel niveau hiérarchique cette autonomie sera réelle. S'il s'agit des directeurs d'administration centrale ou des directeurs de programmes, rien ne changera vraiment car la pression hiérarchique sera alors encore plus forte sur les cadres (chefs de service, sous-directeurs ou chefs de bureau) chargés de la mise en œuvre. L'analyse comparative que l'on a menée sur les salariés en Europe vient confirmer le fait que, là

encore, les salariés français, qu'ils soient du secteur privé ou public, figurent parmi ceux qui ont le moins d'autonomie professionnelle. Dans la fonction publique, la proportion de fonctionnaires (de tous rangs) se situant sur la partie supérieure de l'indice d'autonomie professionnelle est de 13 % en France contre 25 % au Royaume-Uni, 32 % aux Pays-Bas, 41 % en Suède et 48 % au Danemark.

On pourrait penser que la question de l'autonomie est seulement de nature instrumentale. Or il n'en est rien car la satisfaction éprouvée au travail évolue en fonction directe de cette autonomie : plus les fonctionnaires, comme les autres salariés, sont autonomes et plus ils affirment être à l'aise dans leur vie professionnelle ou satisfaits des modes de gestion de leur organisation. Une autonomie limitée seulement aux cercles dirigeants, même si on les revêt d'une nouvelle légitimité managériale, ne peut donc avoir beaucoup d'effet sur l'investissement au travail des autres fonctionnaires.

La réponse idéologique semble alors toute prête : changeons de système et passons clairement à la gestion privée en réduisant, voire en supprimant, le statut de la fonction publique. Le problème, cependant, que révèlent les résultats de ces enquêtes, tient au fait que la nature juridique du lien de travail ne fait pas varier ce sentiment de dépendance hiérarchique. Même si l'on privatisait toute la fonction publique en passant à une GRH d'entreprise, la question

perdurait. On est donc ici en présence d'une structure profonde de régulation des systèmes professionnels en France qui n'est pas spécifique à la fonction publique. Sans vouloir prendre trop de risque sans étude complémentaire, l'hypothèse la plus vraisemblable tient à la nature très corporative de la régulation professionnelle, y compris dans le secteur privé où le fait d'être issu d'une grande école de commerce ou d'un cursus particulier (du type pantouflage à la sortie d'un grand corps de l'État, facteur de promotion dans le secteur de la bancassurance) confère des droits et des opportunités de carrière collectives, passant par la maîtrise de certaines « chasses gardées. » L'appartenance aux groupes élitaires, eux-mêmes hiérarchisés entre eux, prime les résultats individuels. Paradoxalement, la France est le pays où l'autonomie professionnelle n'est pas individuelle mais collective.

Cette caractéristique nationale permet sans doute de comprendre pourquoi les initiatives prises à partir de 2004 pour systématiser la « rémunération au mérite » (en réalité constituée par des primes à la performance) ont attiré de nombreuses protestations collectives aussi bien dans la magistrature que dans la police. Une anecdote est riche de sens : en décembre 2004, six gendarmes d'une section d'Aix-en-Provence (comprenant 200 hommes) ont reçu une prime pour avoir eu des résultats exceptionnels. Ces gendarmes ont préféré verser cette somme, au demeurant modeste, à des œuvres caritatives plutôt que d'être en butte à la défiance ou à l'aigreur de leurs collègues. Ils l'ont fait en déclarant que les résultats obtenus étaient le fruit d'un travail d'équipe et qu'ils étaient forts mal à l'aise face à cette récompense individuelle. La prime, considérée comme naturelle dans une logique individualiste, était alors considérée comme présentant un fort risque d'exclusion du groupe de travail, comme une « trahison » professionnelle à l'égard des collègues.

Sans même entrer dans une discussion sur l'objectivité ou la précision des critères d'évaluation, on voit tout de suite ici agir une culture professionnelle

dont on a pu repérer plus haut certains éléments : défiance interindividuelle, faible autonomie, pression du groupe d'appartenance. Bien entendu, on pourra arguer du fait que les hauts fonctionnaires français se détachent de ce modèle. Cela ne se vérifie qu'en partie car l'appartenance aux grands corps implique le respect de normes collectives fortes (et notamment le fait de ne pas ternir l'image du corps par des aventures personnelles – notamment politiques – douteuses.) Il est cependant vrai que l'autonomie professionnelle est plus grande au sommet et que les trajectoires professionnelles relèvent davantage de choix individuels. Néanmoins, l'objection n'a qu'une portée limitée car la question de la GRH concerne l'ensemble des fonctionnaires et doit déboucher sur un système normatif cohérent pour avoir quelque efficacité. C'est là sans doute que le bât blesse, car une réorganisation normative de la fonction publique n'exigerait sans doute pas seulement de supprimer les corps de la fonction publique mais de faire également sauter tout le système des grandes écoles.

## ■ GRH ET POLITIQUE

Ce que l'on a souligné plus haut conduit à penser que la France ne pourra sans doute pas développer une réforme relevant du NPM. Il faut s'arrêter un peu sur ce concept car il ne faut pas confondre gestion publique et NPM. Ce dernier relève davantage d'une philosophie politique de l'État que d'une simple boîte à outils. Son ambition première n'est pas seulement d'alléger les fonctions ou le poids financier de l'État, mais bien d'organiser une recomposition générale des rapports entre administration et politique. Si l'on considère que le NPM est une philosophie politique, on est alors en droit de se demander dans quelle mesure elle est conforme aux valeurs politiques des fonctionnaires.

On touche ici une question délicate que n'ont pas abordée les auteurs comparatifs, même les plus scrupuleux<sup>8</sup>. Le NPM, et la nouvelle GRH qui lui est liée, sont-ils neutres sur le plan politique ? En d'autres

<sup>8</sup> Voir notamment l'excellente synthèse de Geert Bouckaert et Christopher Pollitt, *Public Management Reform, A Comparative Analysis*, Oxford, Oxford University Press, 2000.

termes, la contractualisation des objectifs, l'évaluation des performances individuelles, l'individualisation des rémunérations n'ont-elles pas de couleur politique ? À lire les bibliothèques entières consacrées aux réformes de l'État lancées depuis les années 1980, il semble que non : il ne s'agit que de techniques plus intelligentes et économiques que les traditionnelles méthodes bureaucratiques, permettant de libérer les initiatives et de renforcer le contrôle politique sur les usages du budget. Je ferai au contraire l'hypothèse inverse car il semble bien que les notions de compétition, de concurrence, de privatisation, d'individualisation relèvent de toute évidence d'une posture libérale et plus clairement encore d'un ensemble de valeurs de droite.

Cette hypothèse repose tout de même sur des vérifications empiriques que les spécialistes d'administration publique n'ont généralement pas l'habitude de faire, à savoir regarder les résultats des enquêtes socio-politiques. Ces dernières montrent à l'évidence, du moins pour la France, que les notions de profit, de privatisation ou même l'idée de réduire les effectifs de la fonction publique sont fortement enracinées à droite de l'univers politique. Je ne prendrai qu'un exemple tiré de l'enquête post-électorale du Cevipof de 2002 : 63 % des personnes qui sont favorables ou très favorables à la réduction du nombre des fonctionnaires se situent elles-mêmes à droite et, inversement, 66 % de celles qui sont défavorables ou très défavorables à cette réduction se situent à gauche. Si on ne sélectionne que les fonctionnaires, on voit que ceux qui souhaitent une réduction des effectifs sont à gauche à hauteur de 29 %, tous les autres étant soit à droite, soit au centre. Autrement dit, une question aussi importante pour la GRH que le nombre des fonctionnaires est un « prédicteur » politique puissant. On pourrait faire la même démonstration avec la défense des privatisations.

Les questions de gestion publique ne se limitent donc pas à de simples considérations techniques à développer sur les lieux de travail. Ces instruments impliquent et expriment des valeurs politiques. Sans doute, cette relation n'est-elle pas la même ou du moins pas aussi intense ailleurs, notamment au Royaume-Uni ou dans les pays scandinaves, ce qui peut expliquer la relative incompréhension de la situation française dans bon nombre de pays européens. On peut également soutenir que les gouvernements de gauche, tels celui de Michel Rocard, avaient déjà développé dans les années 1990 des outils modernes de GRH et que les cadres de l'époque étaient plutôt heureux de pouvoir gagner des marges de manœuvre. Néanmoins, ces premières expériences sont toutes restées limitées et, surtout, ont été lancées dans un contexte qui était loin d'être néolibéral : hausse des salaires et revalorisation des carrières (accords Durafour), légère augmentation des effectifs, maintien des situations juridiques.

On est donc en droit de se demander si les valeurs des cadres ont évolué depuis une vingtaine d'années alors que leur environnement de travail se transformait. Les enquêtes du Cevipof permettent de mesurer depuis 1978 la conversion des Français au libéralisme. À partir d'une échelle statistique construite sur la base de plusieurs variables<sup>9</sup>, on peut observer que la proportion de défenseurs du libéralisme économique au sein de l'ensemble de la population française (les deux derniers échelons de l'échelle) passe de 14 % en 1978 à 26 % en 1988 puis à 30 % en 2002. Si le libéralisme économique s'est développé, on voit qu'il reste néanmoins minoritaire. Comme le montre le tableau 4, les cadres du secteur public<sup>10</sup> sont restés dans l'ensemble peu libéral contrairement aux cadres du secteur privé. L'écart entre les deux groupes s'est même accentué en vingt ans. Dans le secteur public, le libéralisme économique s'est surtout développé, depuis vingt ans, chez les cadres intermédiaires et les employés de bureau.

<sup>9</sup> Le soutien apporté aux privatisations, la réduction du nombre de fonctionnaires, le rôle des entreprises dans l'économie ou celui de l'État à l'égard des entreprises. Ces différentes variables constituent des échelles statistiques fiables avec un alpha de Cronbach entre 0.5 et 0.6.

<sup>10</sup> Les enquêtes électorales permettent d'isoler les cadres du secteur public en les distinguant bien des enseignants et des autres métiers de la fonction publique. L'échantillon des cadres du secteur public est petit (N= 57 pour 1978, N= 74 pour 1988 et N= 114 pour 2002). On peut évidemment douter de sa représentativité mais on utilise uniquement ces données pour les comparer aux résultats obtenus chez d'autres groupes socio-professionnels.

**TABLEAU 4: PROPORTION DE LIBÉRAUX  
AU SEIN DES DIVERSES PROFESSIONS (%)**

	1978	1988	2002
<b>CADRES DU SECTEUR PRIVÉ</b>	35	51	52
<b>CADRES DU SECTEUR PUBLIC</b>	34	32	33
<b>ENSEIGNANTS</b>	11	25	16
<b>EMPLOYÉS DU SECTEUR PRIVÉ</b>	13	27	28
<b>EMPLOYÉS DU SECTEUR PUBLIC</b>	11	19	24

Ces résultats laissent penser que la marge de manœuvre réformatrice des gouvernements de droite est donc relativement étroite en France. Paradoxalement, on peut également penser que les cadres de la fonction publique sont pris dans une contradiction entre un univers politique majoritairement de gauche qu'ils partagent avec leurs subordonnés et la recherche d'une plus grande autonomie professionnelle à travers des outils qui ne peuvent faire sentir pleinement leurs effets que dans un univers libéral.

Il résulte de ces observations que la réforme libérale n'est pas partagée par l'ensemble des fonctionnaires mais imposée par le gouvernement. Cette situation ne fait que révéler les lignes de fracture au sein du monde des cadres de la fonction publique qui est loin d'être homogène et où la « réforme » peut devenir une ressource professionnelle dans la course aux carrières. On doit évoquer ici le dernier facteur de l'équation, à savoir le poids des considérations politiques dans la GRH elle-même.

Il est indéniable que la politisation des emplois supérieurs a gagné beaucoup de terrain en vingt ans et qu'elle connaît un renouveau depuis 2002 si on la mesure au taux de remplacement des préfets ou des directeurs d'administration centrale. Cette politisation

peut être observée partout en Europe et reste liée à la mise en œuvre des réformes de type NPM qui conduisent toutes explicitement à renforcer le contrôle que le politique exerce sur les administrations.

Néanmoins, force est de reconnaître que la France se distingue par l'institution des cabinets ministériels, qui interdisent tout contact direct entre les hommes politiques et les gestionnaires. Le développement de cette administration politique est l'un des phénomènes les plus remarquables de ces dernières années et on peut s'interroger sur les relations qu'entretiendront les futurs secrétaires généraux ministériels chargés de coordonner la LOLF dans leur secteur et les directeurs de cabinet. Il est peu probable que ces derniers perdent du pouvoir tant il est vrai que la classe politique est désormais sur la défensive et entend contrôler toute initiative prise par les services.

L'importance que cette administration politique a pu prendre interdit de donner aux techniques de gestion modernes toute leur portée car il n'est pas possible en France de séparer, comme au Royaume-Uni, le monde de la décision politique du monde de la gestion administrative. Les techniques de type NPM ont permis dans la plupart des cas européens de redéfinir les rôles attribués aux uns et aux autres. En France,

l'intervention directe des cabinets ministériels dans la vie des services (et dans les nominations des gestionnaires) est une chose courante. Le fait d'avoir soumis les directeurs d'administration centrale au régime de la « rémunération au mérite » n'a donc pas beaucoup de portée car l'on sait très bien qu'un directeur peut être remercié du jour au lendemain s'il ne satisfait pas le cabinet, et que ses « performances » dépendent étroitement d'une appréciation politique qui ne se réduit pas à des considérations comptables. La politisation discrédite de la même façon l'utilisation des techniques contractuelles comme le fait de nommer des chargés de mission, des directeurs de projets ou de recruter directement des cadres provenant du secteur privé. Rappelons, enfin, que la « voie politique » reste toujours un moyen de promotion rapide et sûr, bien plus que le fait de s'investir dans un travail ingrat de gestionnaire pendant des années.

## ■ CONCLUSION

Les éléments d'analyse dont on dispose conduisent à penser que si une réforme instrumentale de la GRH a bien été engagée depuis deux décennies, les structures sociales et politiques n'ont pas évolué : les cadres disposent toujours d'une faible autonomie, à l'exception des membres des grands corps ; la

politisation a gagné beaucoup de terrain ; les valeurs libérales restent toujours assez étrangères au monde de la fonction publique. On ne peut pas non plus penser que l'imitation ou l'importation des techniques en usage dans les entreprises privées constituent la solution car il apparaît que les cadres du secteur privé en France souffrent des mêmes problèmes bien que se situant dans un univers politique différent.

La nature corporative de la vie professionnelle ne respecte pas la frontière public/privé d'autant plus que cette frontière est assez perméable. La GRH ne peut remplacer ni la culture professionnelle ni la hiérarchie sociale des fonctions et des corps. La suppression de ces derniers au profit de filières professionnelles est déjà envisagée à terme mais il faut bien reconnaître qu'elle n'aura effectivement de sens que si elle conduit à supprimer tous les corps, y compris les grands corps. Mais peut-on sérieusement imaginer la suppression du Conseil d'État ou de la Cour des Comptes ? Tout porte à croire que les réformes futures portées par la LOLF ne feront qu'accentuer la fracture entre le monde élitare des grands corps et le monde « managérialisé » des cadres ordinaires. Certains pourront y voir un effet de système, d'autres un objectif préparé de longue date. Il demeure que la chasse aux vieux démons est toujours ouverte.



## QUELQUES SPÉCIFICITÉS DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE FRANÇAISE (N.D.L.R.)

### TROIS FONCTIONS PUBLIQUES

La France compte formellement trois fonctions publiques : la Fonction publique d'État, la Fonction publique territoriale et la Fonction publique hospitalière. Elles sont fondées sur un statut général commun fixant les droits et les obligations des fonctionnaires.

#### • La fonction publique d'État

Les emplois de la fonction publique d'État se répartissent entre les administrations centrales (ministères) et les services déconcentrés (préfectures, rectorats, directions départementales...). De nombreux fonctionnaires exercent leurs fonctions dans les établissements publics d'enseignement (universités, lycées, collèges), ainsi que dans les établissements publics administratifs rattachés aux différents ministères.

#### • La fonction publique territoriale

La fonction publique territoriale, en augmentation, regroupe l'ensemble des emplois des collectivités territoriales (la commune, le département, la région) et de leurs établissements publics.

#### • Une fonction publique en milieu hospitalier

La fonction publique hospitalière regroupe, à l'exception du personnel médical (médecins, biologistes, pharmaciens et orthodontistes), l'ensemble des emplois des établissements à caractère public suivants : hôpitaux, maisons de retraite, établissements relevant de l'aide sociale à l'enfance, établissements pour mineurs ou adultes handicapés ou inadaptés et établissements d'hébergement et de réadaptation sociale.

### TROIS CATÉGORIES DE FONCTIONNAIRES FRANÇAIS

L'ensemble de la fonction publique est organisé en trois catégories hiérarchiques, elles-mêmes constituées de très nombreux corps correspondant généralement aux diverses filières des métiers.

Catégorie A : emplois de direction, de conception et d'encadrement

Catégorie B : emplois d'application et de rédaction

Catégorie C : emplois d'exécution

L'accès à chacune de ces trois catégories par concours externe se fait selon le niveau de diplômes scolaires des candidats. Les concours internes, ouverts aux fonctionnaires justifiant notamment de certaines conditions d'ancienneté, permettent jusqu'à un certain point la mobilité et la promotion au sein des fonctions publiques.

### LES CORPS D'EMPLOI DANS LA FONCTION PUBLIQUE DE L'ÉTAT

#### • Les Grands corps de l'État

Leurs membres occupent les postes qui constituent la Haute fonction publique française. Citons le Conseil d'État, la Cour des Comptes, l'Inspection des Finances, le corps préfectoral et le corps des affaires étrangères (corps administratifs) et les deux corps techniques des Ponts et Chaussées et des Mines.

#### • Les corps à vocation administrative pour le personnel des ministères

La fonction publique d'État est divisée en corps de fonctionnaires, chacun ayant un emploi bien défini, ainsi que d'éventuelles dispositions particulières. Ainsi, existe-t-il à titre d'exemple parmi des centaines d'autres, un corps des professeurs agrégés de l'enseignement secondaire, un corps des maîtres de conférences des universités, de secrétaires administratifs, de techniciens de la météorologie, d'ouvriers professionnels, d'inspecteurs des Impôts, de commissaires de police, de conservateurs du patrimoine...

Chaque corps (y compris les Grands corps) est divisé en *grades*, dénommés *classes* dans certains corps ; ainsi, le corps des professeurs agrégés contient une classe normale et une hors classe. L'avancement de grade se fait soit à l'ancienneté, soit par sélection ou par concours.

L'équivalent d'un *corps* dans la fonction publique québécoise est le « cadre d'emploi ».

Sources : Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme de l'État, France.

# Le « TIC TAC TOE » de la GRH

Par **Anne Marrec**, professeur associé à l'École nationale d'administration publique du Québec • [anne.marrec@enap.ca](mailto:anne.marrec@enap.ca)



FIG. 1 : « GRH, DRH, E-GRH ET E-DRH, SIRH, INTRANET, FAQ, WIKI, TIC, et maintenant TIC TAC TOE, mais c'est quoi ce jargon ? ».

Si vous connaissez tous les acronymes de la légende ci-contre, y compris le dernier... et que vous êtes capable de caractériser le contexte actuel de la gestion des ressources humaines dans ses tendances les plus avancées, c'est que vous êtes un praticien de la gestion, habile à intégrer les potentialités des technologies de l'information et de la communication (TIC) à la réalisation d'une mission de gestion. Vous connaissez sûrement déjà les ouvrages de Kalika<sup>1</sup>, Bietry<sup>2</sup>, Atlan-Lambaduru<sup>3</sup>, Peretti<sup>4</sup>, Silva<sup>5</sup>, Humeau<sup>6</sup> ainsi que les travaux du CEFRIO<sup>i</sup> et du CIRANO<sup>ii</sup> qui ont réfléchi sur le nouveau paradigme de la gestion des ressources humaines. Vous êtes vous-même un contributeur actif au devenir des organisations.

Si vous trouvez ces sigles hermétiques et que, à la lecture de cette entrée en matière, votre curiosité vous pousse à faire une recherche sur Internet, dans une banque de terminologie en ligne, pour éclairer votre lanterne et si les réponses documentées obtenues stimulent votre intérêt, vous témoignez d'une double capacité : d'abord celle de maîtriser la recherche en ligne, ensuite celle de vous imprégner d'une nouvelle culture managériale. Vous comprenez que la gestion des ressources humaines n'échappe pas au mouvement général et trouve, comme les autres fonctions de l'organisation, des occasions d'enrichissement de son rôle dans la virtualité.

<sup>i</sup> Cefrio : Centre francophone en informatisation des organisations : [www.cefrio.qc.ca](http://www.cefrio.qc.ca)

<sup>ii</sup> Cirano : Centre de recherche en analyse des organisations : [www.cirano.qc.ca](http://www.cirano.qc.ca)

Si par contre vous appartenez à la catégorie des gestionnaires qui ne connaissent pas le sens de tous ces sigles et ne savent pas comment le trouver, vous faites éventuellement partie des gens qui se sentent mal à l'aise avec les TIC. Vous vous reconnaissez peut-être dans le groupe des technophobes impénitents ou dans celui des gens qui regardent un ordinateur personnel comme une machine mystérieuse et maléfique, destinée à faire naître chez eux le syndrome de l'imposteur ou de l'incompétent.

Si vous êtes placés dans le dernier cas de figure et envisagez l'option de prendre votre retraite et de profiter de vos temps libres pour vous former aux nouvelles technologies de la communication, vous faites partie d'une catégorie de futurs citoyens indispensables à la société d'aujourd'hui et de demain. Vous allez devenir le client, l'employé ou le gestionnaire « technomaniac » du troisième âge. Coude à coude avec le nouvel arrivant de la génération Nintendo, vous participerez ainsi au déploiement du village global de McLuhan, à la société de l'information de Manuel Castells<sup>7</sup> et à la mutation continue de l'organisation virtuelle, laquelle aura compris d'ailleurs qu'elle ne peut se passer des employés de votre âge.

Cette entrée en matière est caricaturale. Elle introduit un article dont le contenu est fondé sur plus de 35 ans d'expérience de gestion dont au moins 15 ans dans la gestion d'une virtualité évolutive. Elle ne vise nullement à développer de nouveaux modèles, mais plutôt à brosser à grands traits impressionnistes ceux qui se dessinent déjà et qui sont à la portée de l'employé, du gestionnaire et du dirigeant d'aujourd'hui qui doivent les explorer et en gérer l'implantation, notamment dans une fonction publique qui parle de gouvernement en ligne. Elle donne le ton de cet article qui aborde successivement les organisations virtuelles, par une sorte de définition en marche (I), la description de l'environnement de l'employé et sa mise en situation dans le mouvement général (II), une observation du nouveau contexte des relations de travail (III) et une approche enrichie de la GRH et du rôle de son unité de soutien, la DRH. Une unité qui devrait être au centre, sinon à l'avant-garde du maelström (IV).

## ■ LES ORGANISATIONS NAISSENT VIRTUELLES OU SE « VIRTUALISENT »

Pour ne pas réécrire le livre que l'auteur<sup>8</sup> a envoyé sous presse au moment où elle a commencé la rédaction de cet article, il convient de rappeler brièvement ce qu'est une organisation virtuelle. On retient ici deux caractéristiques principales interreliées :

### Ce sont des organisations qui simulent :

- Elles simulent une organisation unique, alors que leur configuration réseau peut être beaucoup plus complexe avec de nombreux partenaires ou alliés de circonstance. (voir une présentation des différents cas de figure selon Beicheikh, 2005<sup>9</sup>.)
- Elles simulent une proximité ou un transporteur rapide, malgré la distance qui peut séparer les bureaux, les édifices, les unités administratives, les succursales et les partenaires. « *Sky is no more the limit!* ».
- Elles simulent une main, un œil, une oreille, une voix et un esprit humain pour fabriquer un produit, livrer une information, traiter un dossier, surveiller une zone physique, contrôler une identité, créer et réaliser une œuvre d'art, dialoguer avec un consommateur, etc.
- Elles simulent un environnement sain dans un milieu contaminé pour les épidémiologistes, un terrain biologique pour les environnementalistes, un organe à opérer pour les étudiants de chirurgie, un poste de pilotage pour les futurs pilotes et un univers 3D pour les artistes.
- Elles simulent un décor de catastrophe pour les réalisateurs de films à effets spéciaux et une performance surréaliste pour les passionnés de fiction et d'illusion.
- Elles simulent un espace ludique mettant en contact à distance des équipes de joueurs à travers une interface machine.

## Ce sont des organisations inscrites dans le mouvement

L'organisation actuelle est conviée au mouvement perpétuel, sous la pression des innovations technologiques, quels que soient son origine, son niveau de départ et sa démarche :

- L'organisation peut être née de la virtualité en vendant ou en faisant la promotion d'antiquités, de jeux en ligne, d'artistes ou d'événements, de visions idéologiques à partager ou de causes caritatives, etc. Dans ce cas, elle est jeune. Sa survie et son développement vont lui demander d'évoluer au gré des TIC avec un rapport privilégié avec l'Internet.
- L'organisation peut être traditionnelle et se lancer dans la virtualité dans les secteurs qui lui paraissent les plus prometteurs. L'informatisation, partie d'une tentative sectorielle, va entraîner les autres secteurs dans le mouvement. S'ils s'y refusent, l'organisation aura à gérer une fracture numérique interne critique.
- L'organisation traditionnelle peut au contraire opter pour un virage technologique global et intégré. Dans ce cas, sa stratégie emprunte une approche de couverture complète de l'organisation de toutes les activités selon un modèle intégré et stratifié. Chaque strate correspond à l'introduction d'une nouvelle génération technologique. Le changement va être spectaculaire dans un premier temps, puis faire partie de l'évolution naturelle de l'organisation. Naturelle ne veut dire ni facile, ni simple, ni bon marché!

Toute personne vivant dans un pays ou un milieu développé est en contact avec la virtualité soit comme client, soit comme employé et plus vraisemblablement aux deux titres. Les dernières technologies ont commencé à transformer le bureau, le magasin, la salle des ventes à l'encan, la chaîne de fabrication, la démarche publicitaire, le laboratoire, la salle de classe et le domicile en lieux gouvernés par la productique, la bureautique, « la marketique », « la labotique », « l'im-motique », la domotique et autres TIC... Devenus extraordinairement plus performants, accessibles, rapides, fluides, ces environnements sont aussi plus complexes et exigent une formation continue de la part de leurs utilisateurs. Toutes ces fonctions sont enrichies par les nouvelles possibilités de communications à haute vitesse à travers un système plus ou moins intégré de canaux différents. Tous les canaux, l'Internet bien sûr, mais aussi le téléphone, la télévision,

la radio et même la poste sont tributaires à des degrés divers de composantes électroniques.

Si l'approche de la clientèle en est radicalement modifiée, ces transformations majeures ne peuvent être sans incidence sur les ressources humaines de l'organisation virtuelle ou en cours de virtualisation. Dans un environnement perpétuellement mutant, l'emploi, ses conditions de réalisation, ses incidences sur le comportement et la santé des employés, des gestionnaires et des dirigeants, ainsi que toute la sociologie du travail s'en trouvent modifiés. L'ampleur de cette modification dépend notamment du niveau de virtualité de l'environnement, de la nature de l'organisation virtuelle, du style de gestion, du climat organisationnel, des rapports de pouvoirs entre la technologie et les humains et, finalement, du positionnement de tous face à l'innovation, au risque et à l'incertitude.

Malgré le nombre de variables entrant dans la définition d'un contexte organisationnel, il est possible de repérer quelques traits communs caractérisant la dynamique virtuelle et son impact sur la gestion des ressources humaines.

## ■ L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET L'EMPLOYÉ ONT DÉJÀ CHANGÉ

Le rapport entre l'homme et la machine a évolué. Il ne s'exprime plus dans le pouvoir du maître ou du propriétaire, mais dans celui de la délégation des tâches et de la répartition des rôles. En caricaturant, on peut avancer les deux constats suivants :

### Le collègue subalterne est maintenant un ordinateur

Kalika rappelle dans son livre sur l'e-GRH que la direction des ressources humaines doit toujours considérer la technologie comme un outil. C'est effectivement une idée qui a fait ses preuves et qu'il n'est pas nécessaire de déclasser. Il peut cependant être pertinent de l'enrichir en mettant en relation cette idée avec celle de Michel Serres, dans le livre dirigé par Michel Leclerc<sup>10</sup>. Pour Michel Serres, l'intelligence des ordinateurs permet à leurs utilisateurs de déléguer des tâches subalternes autrefois accomplies par les humains. En libérant leur esprit

des tâches exigeant essentiellement de la mémoire et de la vitesse de calcul, la délégation à l'ordinateur offre la possibilité de canaliser l'énergie humaine vers la réalisation de travaux plus complexes et plus discrétionnaires, faisant appel aux capacités supérieures du cerveau. L'ordinateur se trouve donc promu au rang d'employé subalterne.

Autre argument en faveur d'une nouvelle qualification des ordinateurs comme « employés », le constat de la paralysie d'une organisation aux prises avec une panne de réseau électronique. Tout s'arrête quand la technologie éternue. Les vendeurs et autres professionnels dont le travail exige des déplacements continus apportent une autre démonstration de ce constat. L'ordinateur portable est du voyage. Il est le coéquipier qui prend place sur le siège avant de la voiture, sur la tablette du passager de train ou d'avion et rentre dans la chambre du motel. Ce coéquipier devient une forme d'humanoïde (à ne pas confondre avec un androïde puisque les constructeurs ont pour l'instant opté pour une forme moins suggestive!)



**FIG. 2 :** « Tu as vu...mon ordinateur veut se syndiquer. Il dit que je l'exploite au-delà de ses capacités!  
– Je le comprends! »

L'ordinateur peut fonctionner à divers niveaux de complexité. Il peut aller de la machine stupide à l'agent intelligent, accomplissant des activités d'intermédiation en ligne. « Plus qu'un simple outil, il devient un assistant » écrivent Deveaux et Paraschiv en 2004<sup>11</sup>. Bien qu'on puisse encore douter de l'utilisation quasi humaine de l'ordinateur, le langage employé pour en parler est indicatif d'une certaine forme d'assimilation (durée de vie, capacité, versatilité, puissance, intelligence, vitesse de communication, enrichissement) qui ne contredit pas la métaphore. C'est peut-être jouer sur les mots mais c'est quand même révélateur.

Il n'est pas étonnant dans ce contexte qu'on puisse trouver des analogies à faire entre le plan d'effectif et de mobilité du personnel et le plan de dotation et de roulement des ordinateurs (plan des emplois, acquisition, attribution au poste de travail, recyclage, augmentation de puissance, réaffectation, etc. rimant avec les différentes étapes de la gestion d'un employé). Après ce premier constat sociologique, le deuxième, et non le moindre, concerne la culture du changement qui transforme l'environnement interne et externe de l'organisation en maelström au milieu duquel l'humain est convié au mouvement et à une vie plus risquée.

### **L'employé de tous les niveaux est au centre d'un maelström**

Peter Senge<sup>12</sup> parle de la « danse du changement », Paul Gordon, en 1992, de « l'organisation apprenante ». Nicolas Kaufmann<sup>13</sup>, en 1995, explore déjà « l'éthique du risque », tandis que Mario Roy et Madeleine Audet<sup>14</sup> nous convient à « La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles », et que Dave Ulrich en 1997<sup>15</sup> introduit son chapitre « *Becoming a change agent* » par « *To adapt a popular phrase, change happens* ». Rajoutons des métaphores bien connues faisant partie du discours du dirigeant d'aujourd'hui telles que : « Piloter dans l'incertitude ou dans la tempête » et on se trouve avoir cerné un défi toujours d'actualité depuis les années 1990, celui de la gestion du changement. Rien ne laisse prévoir, bien au contraire, que le monde des organisations va connaître dans le futur immédiat un ralentissement ou une stabilisation technologique suffisants pour permettre aux organisations de souffler.



Si le mouvement est devenu une constante des organisations du monde développé, il gagne aussi les pays moins nantis. Ces derniers ont en effet commencé à s'inscrire, avec bien des aléas, dans la dynamique du changement, en partie grâce à un premier déploiement d'infrastructure réseau et à l'accès aux logiciels libres, mais aussi parce qu'ils voient dans Internet la possibilité de faire un saut quantique en matière de développement et de participer un tant soit peu au marché mondial. *Les Africains sont parmi les précurseurs des protocoles de l'Internet* titre l'édition électronique du journal Le Devoir du 14 juin 2003, bien documenté par l'INTIF<sup>iii</sup>. Ces changements sont à la fois le résultat de la communication mondialisée, de la concurrence planétaire et du déplacement des lieux de production vers des régions offrant une main-d'œuvre à exigences différenciées. Toutes les sociétés capables d'ambition sont entrées dans la course.

Si les changements technologiques continus font partie de l'environnement des employés dans les organisations traditionnellement monolithiques et stables, que dire alors des organisations en réseau à géométrie variable? Ces systèmes, aux frontières mouvantes, participent à la dynamique fluctuante du cyberspace et entraînent dans le mouvement un personnel plus ou moins captif selon sa situation économique et son niveau d'expertise.

Tous ces facteurs contribuent à placer l'employé dans un maelström auquel il réagit par des comportements qui vont du déni à la participation active, en passant par différentes phases bien connues des psychologues. Dans les années précédentes, on parlait d'adaptation au changement, comme s'il s'agissait d'une période troublée et limitée. À l'heure actuelle, il est plus pertinent de parler du développement de l'adaptabilité dans la mesure où on ne peut prévoir la fin des changements et où ce terme évoque une capacité à vivre dans le changement et à être en veille et en état d'alerte fluide. L'étape suivante prend appui sur cette capacité à inciter le personnel de tous les niveaux à exercer une certaine forme de

leadership sur le changement en le devançant par l'anticipation ou en le créant par l'innovation.

Le télétravail et le développement du travail autonome, ainsi que le recours plus systématique à la sous-traitance, obligent les travailleurs d'aujourd'hui à trouver une sécurité dans leur compétence et dans leur poste de travail personnel, connecté à un réseau, plutôt que dans l'appartenance à une organisation stable. On peut y voir une sorte d'écho au travail des « psy » qui accompagnent leur client dans l'abandon d'un soutien extérieur, qualifié très vite de dépendance, au profit de la recherche d'un axe intérieur. C'est sans doute aussi une raison qui explique le comportement mercenaire des jeunes contractuels au travail aux prises avec ce que Vinet (2004)<sup>16</sup> appelle très justement « les faux emplois. » La solitude de leur condition se traduit dans une dureté apparente, souvent choquante pour les employés traditionnels. Ces derniers oublient que leurs relations individuelles avec l'employeur sont d'autant plus policées qu'ils délèguent à un collectif syndical le fardeau du dialogue antagoniste. Dans ces nouvelles organisations en perpétuelle mutation, comment se vivent les relations du travail?

Si la pénétration des TIC change les organisations et l'environnement humain, elle contribue aussi à induire un changement dans les relations du travail et les stratégies du syndicalisme.

## ■ LES RELATIONS DU TRAVAIL SE CONJUGENT À LA MODE « TECHNO »

L'histoire des relations de travail a été marquée à ses débuts par un rapport violemment antagoniste entre les syndicats et les TIC perçues, au commencement de la mécanisation industrielle, comme un instrument patronal menaçant. Le « Luddisme » en Angleterre, comme les réactions au « Fordisme » aux États-Unis en sont des illustrations. Ce rapport s'est peu à peu amélioré avec le temps, d'abord parce que la technologie est devenue incontournable, ensuite parce que le lien avec les pertes d'emploi n'est plus aussi spectaculairement imputable aux

<sup>iii</sup> Institut francophone des technologies de l'information et de la formation, composante de l'Agence de la Francophonie.



TIC (les déclarations du Bureau international du travail témoignent même d'une relation entre la révolution numérique et la création d'emploi dans leur plaidoyer pour la réduction de la fracture numérique<sup>iv</sup>), enfin parce que les organisations syndicales ont bénéficié de la contagion technologique et trouvé le moyen d'en tirer partie. Elles ont compris que le véritable enjeu n'est pas dans les TIC mais dans le choix des stratégies d'entreprises dans lesquelles on les insère. Les relations du travail s'en trouvent changées plus profondément qu'on peut le croire à première vue. Trois illustrations de ces transformations sont proposées ci-dessous.

### **Le syndicalisme change à cause du changement des emplois**

Les organisations déjà virtuelles ont des besoins de main-d'œuvre différents des organisations traditionnelles. C'est pour elles la seule façon de fonctionner dans le terreau de la créativité et de l'innovation qui s'alimente des dernières trouvailles technologiques. C'est pour elles la seule voie pour rester dans la course, voire l'anticiper. Dans les organisations traditionnelles ayant entamé un mouvement de virtualisation, les tâches et les emplois sont aussi modifiés par l'introduction de la technologie. On peut illustrer ce postulat par une tentative de classification des emplois selon cinq catégories :

- L'emploi traditionnel assisté par l'ordinateur tel que celui du vendeur qui consulte son inventaire, du caissier qui utilise un système de calcul des prix, du préposé au guichet qui appelle le dossier du citoyen, du comptable qui rentre des données dans un système complètement informatisé, du dessinateur industriel qui maîtrise Photoshop, du gestionnaire qui véhicule ses messages par courriel et consulte son tableau de bord.
- L'emploi en amont ou en aval de l'ordinateur tel que celui du concepteur et de l'évaluateur de systèmes et de processus, celui de concepteur et d'évaluateur de contenus destinés à être traités par la technologie (jeux éducatifs, capsules de formation en ligne, contenus d'information et de marketing, etc.)
- L'emploi qui concerne directement la technologie tel que celui de l'analyste, du technicien-programmeur, de l'ingénieur de réseaux, du concepteur

de nouvelles technologies, de l'expert en bases de données, du webmestre informaticien.

- L'emploi qui sert à animer la technologie et ses usagers tel que le dépanneur à distance, le webmestre de mise à jour du site, l'animateur de réseau et de communauté virtuelle ou groupe de pratique, l'expert du marketing interactif en ligne.
- L'emploi qui gère les environnements et les impacts de la technologie tel que le conseiller à la clientèle, le responsable du service des plaintes, le relationniste, le professionnel d'aide aux employés, le conseiller en ressources humaines, le spécialiste de l'évaluation des compétences et des plans de mise à jour et... le gestionnaire du changement.

Évidemment, on aura compris à la lecture précédente que ces catégories ne sont pas étanches et qu'un emploi peut élargir à plusieurs catégories dépendant de la dimension, des moyens et de la structure de l'organisation. Cette classification a pour seul mérite de qualifier les nouveaux acteurs du théâtre virtuel et de mettre en évidence les nouveaux enjeux des relations du travail.

### **Le syndicalisme change à cause du changement des enjeux**

La technologie affecte à la fois le nombre, la nature et le lieu des emplois. Dans ce contexte, les relations de travail sont à la fois consacrées à des sujets traditionnels, revus à la lumière de la technologie et à de nouveaux enjeux qui se découvrent au fur et à mesure de la pénétration des TIC. On ne peut les citer tous. Certains sont évidents et d'autres sont plus subtils. On trouvera ci-dessous quelques illustrations des modifications apportées par les technologies au contenu des relations du travail :

- Le nombre de postes de travailleurs est affecté par les possibilités de remplacement des personnes à qui l'on confiait des tâches répétitives. Le recours à des firmes d'experts pour des tâches complexes ou temporaires a une incidence sur le nombre des emplois. Les nouvelles possibilités de gestion et de contrôle à distance et de déplacements virtuels réduisent les besoins d'emploi. Il ne s'agit donc pas d'une menace qui pèse sur les seuls travailleurs non qualifiés. Bien que le retentissement soit plus grand pour les licenciements de masse de petits salariés, on passe beaucoup sous silence celui des

cadres ou des professionnels déclassés par les nouvelles approches. L'introduction des TIC dans une organisation ne conduit pas systématiquement à une réduction d'emplois, comme l'indiquent les directions des organisations interviewées par l'auteure dans le DVD joint à son livre (le Mouvement Desjardins, l'Université d'Athabaska, l'INRS, L'Hôtel-Dieu de Lévis, Souris-mini, Dimension Plus, la Régie des rentes). Il faut pour cela que la technologie soit un moteur pour le développement de l'organisation. Par ailleurs, si ce développement se fait par une délocalisation de certaines opérations, la comptabilisation des emplois par région géographique peut donner lieu à des conclusions locales contraires. Quel que soit le mouvement, un syndicat ne peut être indifférent.

- La nature des emplois a changé en relation avec la technologie. Les négociateurs des contrats collectifs peuvent, dans une organisation virtuelle, souhaiter une réévaluation de la charge de travail et de ses conditions d'exécution. Jusque-là l'organisation du travail relevait du droit de gérance. L'introduction des TIC dans des postes de travail peut avoir une telle incidence sur la vie des employés que les paramètres d'une négociation traditionnelle peuvent être reconsidérés. La situation des télétravailleurs est particulièrement intéressante pour consolider cette affirmation dans la mesure où les communications à distance font partie de leur environnement de travail. À titre d'illustration, on peut remarquer l'évolution des contenus des conventions collectives des tuteurs de la Télé-université qui témoigne de l'intégration progressive des nouvelles technologies dans leurs conditions de travail et dans la gestion de leurs plages de disponibilité et de temps réponse aux étudiants.
- La vitesse de l'Internet, qui ne s'arrête pas la nuit pour aller dormir, change la nature du travail et la gestion des horaires. La mondialisation des échanges met en communication des personnes vivant dans des fuseaux horaires et des latitudes différents. Si le caractère asynchrone du courrier électronique facilite la gestion de cette réalité, les délais restent très courts. Les syndicats sont toujours préoccupés de la cadence de travail, ils doivent maintenant la regarder à la lumière d'une nouvelle réalité. Ce n'est plus celle de la chaîne de montage ni celle de l'artisan. C'est celle de communicateurs participant à la gestion des flux d'information à haute vitesse. C'est aussi celle de tout employé confronté au travail de tri de l'information pertinente et productive sous un bombardement informationnel continu.

- De nouvelles problématiques de santé physique et psychologique sont à prendre en compte. L'accélération de la cadence a souvent pour corollaire des problématiques de surcharge de travail et de fatigue. L'ergonomie a fait des progrès manifestes pour réduire les maladies physiques consécutives à une utilisation trop intensive de l'ordinateur. Le harnachement des postes de travail avec des meubles compliqués en témoigne. Les conseils d'utilisation pondérée sont intéressants aussi. Ils ne réduisent pas à zéro les effets de l'accélération du travail. Si on ajoute à cette considération l'hypothèse d'une méconnaissance des effets à long terme des technologies sur la santé physique et mentale des usagers des TIC, on n'aura rien dit de nouveau.

Il faut rajouter à ces problèmes de santé physique, connus mais non définitivement résolus, une sensibilité insuffisante aux problèmes psychologiques associés au « syndrome de l'imposteur. » Comme son nom l'indique, ce syndrome résulte d'une impression de devoir cacher une incapacité à assumer la fonction au niveau requis. Il est difficile d'évaluer l'effet du stress lié à la vitesse des communications. Les échanges s'accélèrent et le temps de réaction exigé se mesure en heures et secondes plutôt qu'en jours. Parce qu'il n'existe plus de temps pour respirer entre deux interventions d'un même échange, le sentiment d'achèvement de la tâche est plus difficile à obtenir. Autrefois, le découpage d'un processus de travail en séquences permettait de ressentir l'impression du travail provisoirement accompli. Cette possibilité valorisante disparaît dans le flux continu des communications. (La sacro-sainte opération de distribution du courrier de l'entreprise bureaucratique a laissé à beaucoup de vieux employés une certaine nostalgie.) On va devoir mesurer l'impact d'un changement aussi majeur.

La mise à jour continue des TIC intensifie le besoin de mise à jour des compétences au même rythme, faute de quoi un fossé se creuse entre la technologie et son utilisateur. La formation continue au travail est donc un devoir. Un devoir plus qu'un plaisir dans la mesure où elle revient trop vite. Le temps de formation n'est hélas plus un temps d'arrêt presque ludique, mais la marque d'un rattrapage. Paradoxalement, la technologie qui provoque cette situation offre aussi des outils très puissants pour recréer une ambiance de formation ludique comme on le verra plus loin.

Ces différents facteurs changent les conditions de réalisation du travail à tous les niveaux. À la naissance du syndicalisme, les employés d'exécution étaient affectés à des machines mais les professionnels et les cadres se tenaient loin de ces postes de travail caractéristiques des cols bleus. Actuellement, les cols blancs fonctionnent avec les mêmes machines, les ordinateurs. Quelle que soit la configuration de ces machines, l'universalité de son principe réunit tout le monde dans le même dilemme : vouloir toujours obtenir l'équipement de dernière génération, mais devoir toujours lui consacrer du temps pour l'approprier et en tirer le maximum.

### **Le syndicalisme change à cause du changement de son propre contexte organisationnel**

À l'appui de cette affirmation, on trouvera ci-dessous deux illustrations significatives des changements qui concernent le contexte de vie du syndicalisme. La première a trait à l'utilisation des TIC par les organisations syndicales et la seconde au changement de configuration syndicale sous l'effet de l'internationalisation et de la délocalisation des sites de travail. Les deux illustrations sont intimement liées.

#### **• La pénétration des TIC dans le syndicalisme**

Le syndicalisme est un mouvement qui repose à la fois sur des membres, employés dans des organisations utilisatrices des TIC, et sur des organisations syndicales qui gèrent du personnel. Ces organisations syndicales sont donc aussi sollicitées par le potentiel des TIC à plusieurs niveaux : dans leur gestion interne, dans la réalisation de leur mission de défense des intérêts de leurs membres et dans l'exercice de leur droit de parole comme organismes de pression participant à la dynamique sociétale.

Afin d'éviter les redites, on ne s'étendra pas sur l'utilisation des TIC dans la gestion interne des organisations syndicales qui rencontrent les mêmes défis que toutes les organisations. Pour ce qui est des deux autres niveaux, il est intéressant de consulter les Web syndicaux et d'y trouver une approche assez commune malgré les différences de culture. Par exemple, l'examen comparé de sites de la CSN et de la FTQ au Québec, de la CFDT et de la CGT en France, de la AFSCME et de

la APTWU aux États-Unis permet de dégager quelques constantes avec la mise en évidence des fonctions de recrutement, mobilisation, rapport d'activités, services aux membres, mais aussi une référence et un positionnement sur les grands débats politiques économiques et sociaux, voire sur les catastrophes humanitaires (les sites syndicaux ont tous fait écho à la problématique des victimes du tsunami par exemple) de l'actualité nationale. Par contre, des différences sont à constater sur la place relative donnée aux enjeux internationaux et aux actions des travailleurs outre frontière.

Les syndicats ne passent pas seulement par leur Web organisationnel régulier pour promouvoir leurs stratégies, mais aussi par différents moyens comme le courriel, le tract et la pétition électronique pour échanger avec leurs membres et les délégués syndicaux, pour apostropher publiquement les parties patronales en contexte de conflit et pour solliciter l'appui de la population. À titre d'illustration de l'utilisation de ces moyens alternatifs ou complémentaires comme instrument intégré à leurs stratégies, on peut retenir l'orchestration sur Internet de la campagne contre Wal-Mart pour décourager la clientèle à la suite de la fermeture d'un magasin au Québec.

L'utilisation des moyens électroniques passe soit par des accès proprement syndicaux, soit par l'emprunt des réseaux des organisations où travaillent leurs membres. Le contenu des messages peut alors être conçu pour rejoindre simultanément plusieurs buts : mobiliser les membres, faire état de l'activisme syndical et proposer ou confronter une partie patronale. L'utilisation des stratégies de communication électronique est, pour tous les mouvements d'expression publique, à double tranchant. Les tactiques sont à la fois très puissantes et rapides mais leur visibilité, qui en fait la qualité, peut être redoutable. En effet, autant les destinataires des messages patronaux et syndicaux sont efficacement rejoints à grande vitesse et à faible coût, autant la liberté d'expression individuelle peut faire des ravages dans les deux camps grâce à un membre qui conteste, qualifie ou pondère le message collectif. Les moyens dont disposent les individus sont en effet de même portée de diffusion que ceux d'un collectif accrédité et mandaté par ses membres.



**FIG. 3 :** « Vous avez vu ce qu'il dit, que les patrons sont des tyrans et que nos exécutifs syndicaux sont des poches... et il signe en plus !

– pas le choix avec son adresse électronique... »

Si les TIC font maintenant partie intégrante des stratégies syndicales, il est évident que l'intensification de leur pénétration dans les organisations ne peut plus susciter d'opposition syndicale comme elle l'a fait dans les débuts de l'automatisation. Par contre, l'utilisation qui est faite des TIC, pour favoriser le capitalisme sauvage mondialisé, porte le mouvement syndical à élargir les frontières de la solidarité. À l'exemple des entreprises, le mouvement syndical se déploie sur le territoire virtuel mondial et organise ses activités en réseau, à la vitesse des inforoutes. En relation de travail, on a coutume de dire que le comportement syndical répond au comportement patronal et inversement. À un mouvement organisationnel qui se mondialise, se déploie en réseau et communique à haute vitesse, répond un syndicalisme qui se mondialise, se déploie en réseau et communique à haute vitesse.

- L'action syndicale mondiale, en mode virtuel

Le déploiement international des entreprises pour rejoindre de plus vastes marchés et une main-d'œuvre moins onéreuse conduit le syndicalisme à intégrer dans son discours la dénonciation des iniquités internationales. La participation des associations syndicales à la commission de l'Organisation internationale du travail sur le travail équitable est significative de la préoccupation actuelle. Paradoxalement, le syndicalisme, comme les entreprises, trouve son compte dans ce contexte. En effet, le combat s'élargit, le mouvement

syndical se déploie. Dans les pays dont la population accède à l'emploi, même à des conditions inacceptables, la technologie de communication met en contact un certain niveau d'employés avec les conditions de travail pratiquées dans les pays nantis. Des cadres se forment et des leaders syndicaux locaux se dégagent. L'atteinte d'une planète équitable n'est pas pour le futur immédiat. Cependant, les mêmes TIC, qui permettent le déplacement de l'emploi dans les régions défavorisées, ouvrent des perspectives d'actions collectives à la dimension du globe. En d'autres mots, l'introduction massive des technologies de communication rapides et conviviales fait passer le défi des relations patronales syndicales du débat illustré par l'alternative: « oui ou non à la mécanisation » à celui plus large de: « oui ou non à la délocalisation ». On relève le 12 mai 2005 sur le site de la CSN la phrase suivante: « [...] par l'action syndicale internationale [...] la CSN croit que ses membres, comme l'ensemble des Québécois et Québécoises, ont certaines responsabilités à cet égard, responsabilités qui, si nous ne les assumons pas, mèneront à la dégradation des conditions de vie pour tout le monde ».

Actuellement, les écarts économiques entre les pays se creusent pour certains et s'amenuisent pour d'autres. L'accès au marché du travail, grâce aux NTIC, laisse présager l'amélioration de la situation économique et technologique de certains pays. L'avenir dira si une vision pessimiste ou optimiste devrait prévaloir quant à la normalisation des conditions de travail conséquente, autour de la planète. Pour l'instant, la technologie est une fois de plus le révélateur des disparités situationnelles et des problématiques. Elle est aussi un des éléments de solution en offrant à la gestion des ressources humaines, et à son unité d'experts, la DRH, un champ de travail passionnant, avec beaucoup de nouvelles missions et des outils de grande portée, encore sous-utilisés.

## ■ LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET L'E-DRH

La gestion des ressources humaines semble à première vue peu compatible avec la technologie, qualifiée de déshumanisante. À plus forte raison, les employés qui constituent l'unité portant le poids de la compétence spécialisée de cette mission peuvent sembler sans

affinités avec les TIC et les NTIC. Cette unité a pourtant été dans les premières à utiliser les systèmes mécanisés pour le service de la paye. En plus, dans l'acronyme TIC, il y a le mot communication dont la DRH se fait souvent, à juste titre, le champion. Il pourrait donc y avoir un rapprochement entre une vision humaniste et une approche technologique à objectif relationnel.

La gestion des ressources humaines ne peut rester en marge d'un mouvement général qui place les TIC au cœur des stratégies organisationnelles et la communication d'information numérisée qualitative au centre du fonctionnement des organisations et des réseaux. « Le service du personnel », devenu avec la reconnaissance de son rôle « la direction du personnel », puis « la direction des ressources humaines », peut effectivement s'insérer dans le mouvement, l'inspirer,

l'humaniser, l'animer et le pondérer, en devenant « la e-DRH ». Cette évolution est lourde d'impact pour la DRH et pour la GRH, comme en témoignent les trois axes d'avancées du mouvement présentés dans les sections suivantes.

### La mission de la DRH peut s'enrichir

En s'inspirant du modèle d'Ulrich, présenté dans son ouvrage déjà référencé (p. 24), on peut découper la GRH et le rôle de son unité spécialisée, la DRH, en quatre secteurs d'activités divisés par deux axes, l'un vertical présentant la situation de l'activité par rapport à son niveau opérationnel ou stratégique et l'autre, horizontal, présentant l'activité selon qu'elle s'adresse à un processus destiné à la collectivité ou à l'employé individuel.

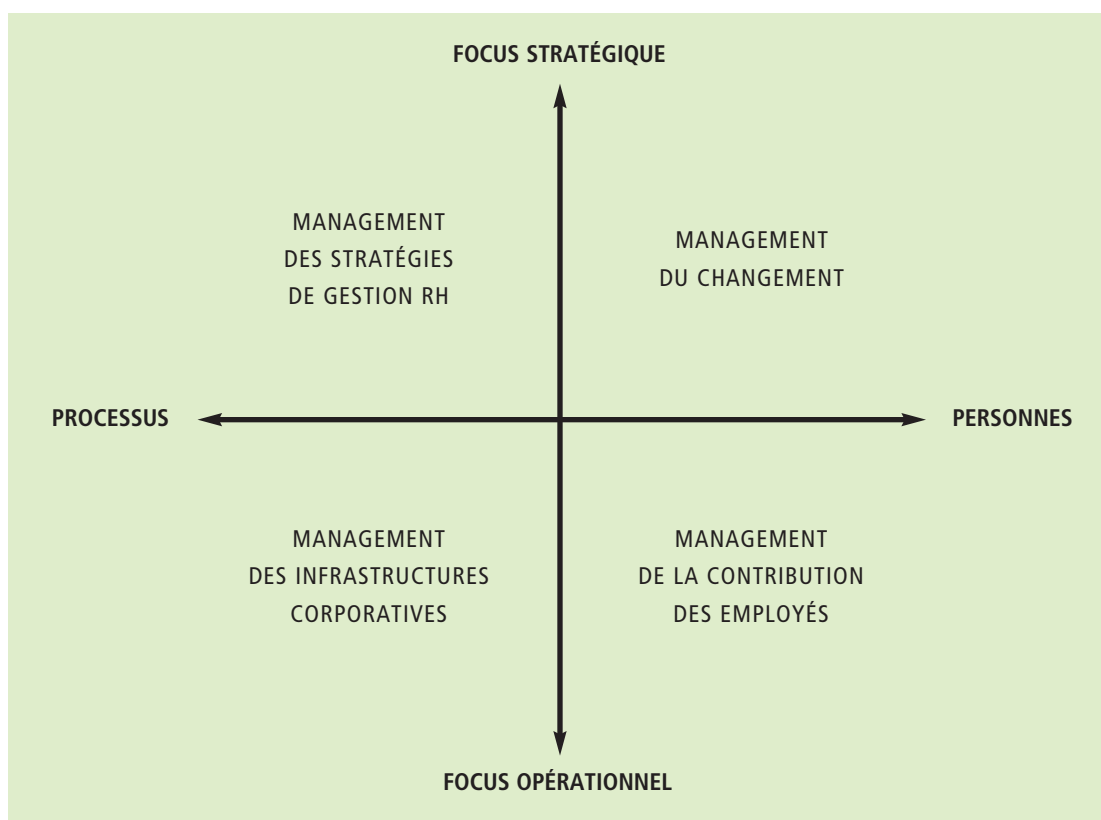


FIG. 4: LE MODÈLE DE CLASSIFICATION DES RÔLES DE LA DRH DE DAVE ULRICH

Tout le monde s'accorde pour dire que les TIC soulagent les gestionnaires et la DRH d'une partie importante des activités de nature opérationnelle, laissant plus de temps aux activités plus stratégiques. Un bémol doit cependant être mis sur cette affirmation quand il s'agit d'activités dont la prise en charge par les TIC peut avoir des incidences marquées sur la satisfaction du personnel et sur le climat organisationnel. Cela nous amène à penser que la GRH et l'activité de la DRH doivent procéder selon une spirale d'innovation qui contribue à inclure périodiquement

les activités opérationnelles à impact dans la zone stratégique. Par exemple, la définition du cadre informationnel des employés doit tenir compte de la réaction de l'utilisateur final du système et, à ce titre, être pris en considération comme un élément stratégique de la décision. Comme on le voit dans le croquis suivant, le circuit de consultations et de participations des employés comme utilisateurs des outils technologiques repousse la ligne de démarcation entre les activités de niveau stratégique et celles de niveau opérationnel.

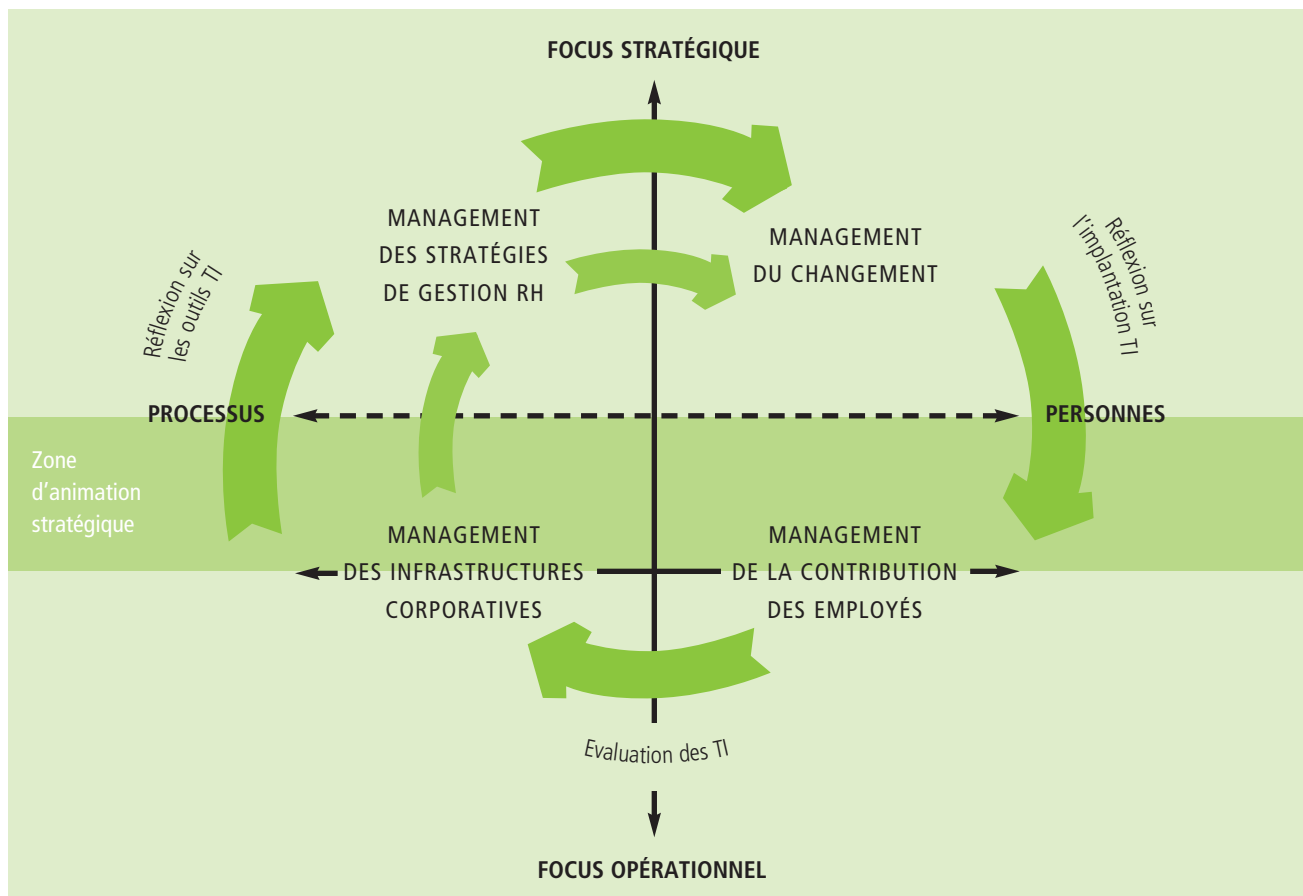


FIG. 5 : LE MODÈLE D'ULRICH ENRICHI PAR LA GESTION DE LA PÉNÉTRATION DES TIC

La conséquence de l'introduction des TIC dans la DRH a donc un double effet paradoxal. D'une part, il y a allègement du fardeau de la DRH par rapport aux tâches subalternes de gestion des ressources

humaines quand elles sont rentrées dans les mœurs de façon satisfaisante. D'autre part, la conception des outils de prise en charge de ces activités exige tout un processus stratégique d'innovation et de



consultations réclamant une réflexion stratégique préalable de haut niveau et d'envergure ainsi qu'un suivi important et perspicace. Le résultat se traduit par un besoin de compétences accrues et complexes à la DRH. Ses agents doivent à la fois bien connaître la gestion du personnel dans toutes ses facettes, bien connaître le climat et la mission de l'organisation et bien connaître les incidences d'une prise en charge technologique.

Dans le Mouvement Desjardins, la présence d'un agent de la DRH dans les opérations de changements technologiques fait partie des pratiques systématiques de certaines vice-présidences. Inutile de dire que la présence des autres acteurs de la GRH dans les changements technologiques concernant les pratiques de la GRH devient une exigence symétrique à ne pas escamoter.

### De nouveaux acteurs responsables dans la GRH

La mission DRH a toujours été partagée entre tous les acteurs de la gestion : haute direction, management intermédiaire, agents de la DRH et, à des degrés divers, l'employé lui-même. Les experts de l'organisation virtuelle s'entendent pour dire que la technologie actuelle permet un service plus individualisé au client et une plus grande prise en charge par celui-ci de ses besoins. Il en est de même à l'intérieur d'une organisation où le client de la DRH, en l'occurrence l'employé, peut être appelé à participer à la satisfaction de ses besoins personnels par l'utilisation d'outils interactifs. L'employé, devenu lui-même acteur de la GRH, vient donc lui aussi traiter avec les données informationnelles qui le concernent en puisant dans les banques de données internes de l'organisation, voire externes à celles-ci, grâce à un accès conditionné par le choix des hyperliens.

Cette entrée en jeu d'un acteur client dans la définition du mouvement de l'organisation pourrait mettre en péril le monopole des gestionnaires et particulièrement celui des agents de la DRH sur la GRH. Cette intrusion de l'employé dans un monde managérial pourrait être ressentie comme tel par les DRH, de la même façon que les directions informatiques sont confrontées aux exigences exprimées haut et fort par les utilisateurs de leurs systèmes. En fait, la responsabilisation de l'employé dans le traitement de son propre

dossier apporte aux DRH, correctement sensibilisées à leur nouveau rôle, un défi digne d'intérêt qui les place au premier plan de la gestion du changement. Les employés utilisateurs des systèmes avec lesquels ils vont transiger dans leur quotidien doivent participer à leur configuration.

Bien entendu, ces systèmes s'appuient sur des bases de données relationnelles, sur l'introduction de la technologie Web à l'intérieur de l'organisation, sur l'accès à des logiciels et progiciels conviviaux et sur des politiques de sécurité particulièrement serrées. Inutile de dire que dans ce cadre la DRH partage avec la direction informatique le devoir de confidentialité. Le dessin ci-dessous illustre l'interaction de l'employé responsabilisé avec une DRH « virtualisée. »



**FIG. 6 :** « Le poste annoncé m'intéresse, j'ai fait mon autoévaluation avec votre logiciel, mais je voudrais voir l'agent de formation et le psychologue en même temps.

– bien sûr, je vous arrange ça, restez en ligne et après si vous vous décidez, remplissez le formulaire à l'écran, et... puisque je vous parle, voulez-vous participer à un groupe de concertation en ligne que nous souhaitons mettre sur pied pour la révision de notre portail employé ? »

Toutes les organisations ne sont pas rendues au même point d'évolution et de confort avec les technologies que celui mis en scène dans l'illustration précédente. Si on met en parallèle les étapes de développement de l'informatique avec ce que pourrait être celui de la

GRH, on obtient un tableau qui donne un point de repère sur les outils de la DRH qu'on explicitera dans les pages suivantes. Théoriquement, la synchronisation des évolutions serait susceptible de ressembler à ce schéma.

ANNÉE	GTIC	GRH
1940-50	Informatique centralisée lourde et normalisante	Service de la paye
↓		
1980	Informatique distribuée en réseaux locaux et début de la micro-informatique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• système d'information de gestion unidirectionnel sur les données de la GRH</li> </ul>
↓		
1990	Informatique en ligne à vitesse moyenne avec Web	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SIG enrichi</li> <li>• système communicationnel par courriel</li> </ul>
↓		
2000	Informatique en ligne haute vitesse et capacité multimédia des PC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SIG encore enrichi</li> <li>• recrutement en ligne</li> <li>• transactions en ligne entre le personnel et la DRH</li> <li>• autogestion du dossier personnel de l'employé</li> <li>• politique de gestion de l'information</li> <li>• travail collaboratif en ligne</li> <li>• aide personnalisée en ligne</li> <li>• formation continue à distance en ligne</li> <li>• simulations et anticipations GRH</li> </ul>
↓		
2005/...		<ul style="list-style-type: none"> <li>• veille et innovations TIC/GRH</li> </ul>

**FIG. 7 : ÉVOLUTION INTERDÉPENDANTE DE LA GESTION DES TIC ET DE LA RH**

À la lecture de ce tableau, on constate que les années 2005 et suivantes pourraient être marquées par la banalisation du travail collaboratif à distance et la simulation de la relation naturelle, ce qui devrait permettre aux DRH de mieux répondre aux besoins des organisations et particulièrement à celles qui sont dispersées sur un territoire, et plus encore dispersées sur la planète. La réalité est plus disparate que la théorie. En fait, beaucoup d'organisations donnent à juste titre une priorité à leurs clients corporatifs extérieurs dans leurs choix stratégiques de virtualisation, ce qui est bien normal. En conséquence, le système de service aux employés ayant été à l'avant-garde (avec la gestion de la rémunération)

est maintenant souvent en retard dans l'utilisation des technologies actuelles.

Pourtant, c'est dans les organisations en réseau que la virtualisation est la plus apte à apporter des solutions à impact en s'appliquant à la GRH. Dans les organisations virtuelles à déploiement international, la responsabilisation des gestionnaires locaux dans le management des ressources humaines devrait s'aligner sur les besoins de diversification des approches stratégiques. Cette gestion des ressources humaines aux besoins partiellement différents et partiellement communs devrait pouvoir reposer sur un modèle mixte de stockage et d'accès à l'information. D'un

côté un stockage et un accès commun pour une information répondant aux besoins identiques de tous les employés. De l'autre, un système d'information décentralisé pour les besoins locaux.

Le partage de l'information entre les deux systèmes et le profilage des postes d'accès aux employés ne représentent pas une mission exclusive des gestionnaires de TI, c'est aussi, et peut-être avant, celui des gestionnaires, de la DRH et des employés utilisateurs. Dans tout ce débroussaillage, le rôle de la DRH est plus que jamais stratégique. En d'autres termes, avec le soutien d'une technologie flexible et adaptable, la DRH devrait contribuer à définir les modèles mouvants de gestion du personnel en collaboration avec tous les acteurs, et, comme le dit si bien Ulrich, ça prend des « human resource champions » ! Mais quels sont donc finalement les outils de ces champions ?

### **L'instrumentation virtuelle de la DRH est déjà une réalité qui évolue !**

Les principaux outils connus et à connaître par les organisations en cours de virtualisation et leurs agents de RH sont destinés à appuyer les activités d'information, de communication, de gestion décentralisée et individualisée, de collaboration, de formation et de socialisation. On les connaît sous des acronymes ou des néologismes.

Le SIRH est le système d'information des ressources humaines et l'instrument informatique de la DRH. Il livre en ligne aux employés de l'information sur les opérations de la DRH susceptibles de servir aux employés, aux gestionnaires et aux dirigeants (plan d'organisation, plan d'effectif, liste et classification des postes vacants, postes au concours, formation offerte, échelles de rémunération, contenu du plan de retraite, etc.). Il comprend éventuellement des fonctions de soutien aux transactions sur un réseau interne permettant à l'employé de réaliser lui-même la saisie des données concernant son dossier personnel. C'est souvent un progiciel intégré. Beaucoup d'organisations se contentent encore de ce système dont les grands utilisateurs sont les gestionnaires, la DRH et les gestionnaires intermédiaires. Avec l'intranet, on entre dans une autre étape qui est déjà un peu moins répandue.

L'intranet est un réseau interne de l'organisation, utilisant les fonctionnalités de l'Internet pour permettre à la communauté organisationnelle d'échanger de l'information et de placer en interaction les différents acteurs de l'organisation, quelle que soit la distance qui les sépare. L'intranet de la GRH consacre l'entrée en jeu de tous les acteurs de la GRH. Il correspond donc à la façon de concevoir la responsabilisation partagée de la fonction GRH. Il permet en effet :

- À la direction générale de communiquer ses orientations, ses stratégies, sa philosophie de gestion, ses messages spécifiques, les performances globales de l'organisation, les événements et nominations marquants, les décisions des instances, les grands contrats signés, etc.
- À la DRH de communiquer de l'information à jour sur le plan d'organisation, le plan d'effectif, la liste et les postes des emplois à combler, le résultat des concours et les affectations, les échelles de rémunération, les stipulations des plans de pension, le contenu des contrats de travail signés, les politiques de gestion des ressources humaines, les plans de formation, etc. En même temps, la DRH peut offrir aux différents acteurs des plateformes de transaction pour des services individualisés.
- Aux gestionnaires d'unité de communiquer certains indicateurs pertinents à leur secteur, d'envoyer des messages d'intérêt général pour la réalisation d'une mission transversale, de saisir des données particulières à leur secteur et de mettre à jour leurs dossiers de gestion.
- Aux employés de prendre connaissance des mouvements de leur environnement, des occasions d'amélioration de leur performance et de leur formation et de traiter de leur cas individuellement en ligne (déclaration de temps, de vacances, d'absence, calcul de vacances, simulation de retraite, argumentaire de grief, dépôt de candidature, inscription à des cours...)
- Aux groupes d'employés plus sensibilisés de constituer des communautés de pratique pour tester ou proposer des solutions technologiques applicables à la GRH.
- Aux syndicats et aux associations de communiquer de l'information à la communauté, dans un cadre autorisé ou, selon la politique organisationnelle, de pratiquer certaines activités en ligne dont la gestion des griefs, le traitement de pratiques collectives...

- Aux associations sociales et paraprofessionnelles de véhiculer des messages d'intérêt général, de préparer des événements, etc.

Bien que l'information vise toujours en fin de course des personnes, il est difficile de considérer un intranet unique comme l'instrument exclusif de GRH et encore moins comme une propriété de la DRH\*. Dans la mesure où l'intranet intègre le SIRH, la DRH peut occuper une place significative, voire majoritaire sur cet outil informationnel. Cependant, l'existence d'un intranet unique, dans la mesure où il est très utilisé, risque d'être lourd au niveau informationnel pour l'utilisateur. De plus, les mesures de sécurisation de l'accès doivent être particulièrement rigoureuses pour le traitement et la circulation des données confidentielles ou destinées à une cible restreinte. C'est la raison pour laquelle certaines organisations ont plusieurs intranet ou encore ont mis en place des portails propres à chacun des acteurs.

À titre d'exemple d'intranet, on peut évoquer les systèmes de plusieurs ministères québécois qui constituent une première génération d'intranet, riches d'information, avec peu de possibilités de transactions en ligne en dehors de la formule à remplir sur format Word et encore beaucoup moins de réelles possibilités de travail collaboratif en ligne. Particulièrement dans le domaine de la GRH, la saisie directe par les employés d'information entrant dans leur dossier n'est pratiquement pas utilisée.

Pour illustrer un intranet ayant accédé à un niveau un peu plus interactif, on peut faire référence à celui de Pratt & Whitney dont les rubriques donnent un avant-goût des fonctionnalités d'un intranet informatif et d'une amorce d'interactivité dans le domaine de la GRH:

Les rubriques de l'Intranet de Pratt et Whitney:

- « Pour nous rejoindre »
- Affichage des postes
- Accueil
- Avantages sociaux

- Centre de documentation GRH (politiques, organigrammes, congés statutaires...)
- Développement de carrière (mentorat, outils de développement de compétences...)
- Éthique (code d'éthique, personnes-ressources...)
- Gestion de la performance (plan d'affaires individuel...)
- Services récréatifs (clubs, activités sociales...)
- Services médicaux (docteur virtuel...)
- Conciliation travail/vie personnelle (« parlez-nous-en... »)

On aura noté la rubrique « Docteur virtuel » qui esquisse un Plan d'aide aux employés en ligne. À ce titre, il est intéressant de faire allusion aux expériences de soutien psychologique en ligne développées par Psychomédia et de surveiller les travaux du groupe américain *The Online Clinical Case Study Group of the International Society for Mental Health Online* qui considère Internet comme un nouveau défi mais aussi l'occasion de trouver de nouvelles approches cliniques.

Un intranet, même uniquement dédié à la GRH, peut vite ressembler à un monstre. Pour le rendre plus efficace, il est important qu'un tri d'information soit opéré en fonction du type d'utilisateur. C'est la raison pour laquelle on a défini un concept de « portail. »

Le portail est un outil inséparable de l'intranet. C'est un site Web alimenté par les systèmes informatiques en ligne de l'organisation, conçu pour répondre aux besoins d'information et de services d'une catégorie d'utilisateurs. Le portail « employé » en est un exemple. Branché sur un ou plusieurs systèmes et intranets, il cadre, filtre et présente l'information et les outils transactionnels pertinents aux besoins particuliers des employés. Il a l'avantage, et l'inconvénient symétrique, d'effectuer un tri préalable de l'information en fonction de la cible visée qui peut être les employés en général ou une catégorie d'employés en particulier (le portail des cadres par exemple). Il peut contenir des accès à la DRH par courriel ou par différents outils de communications asynchrones comme la foire aux

\* Dans une enquête de 2004, l'observatoire de l'intranet du CEFRIQ révèle que, sur 180 répondants dont 58 % de la France et 36 % du Québec, 37 % se situent dans des organisations n'ayant qu'un intranet, 49 % appartiennent à des organisations ayant plus d'un intranet, 29 % bénéficiant d'un portail qui réunit plusieurs intranets.

questions (FAQ) et des forums. Ces environnements d'échanges réclament, pour donner des résultats, une animation bien dosée.

Par définition, un intranet n'est pas accessible de l'extérieur et la fonction de recrutement à l'externe en ligne est prise en charge par une excroissance de l'intranet qui relève de l'extranet ou tout simplement de l'Internet général. Inutile de dire que les politiques et technologies de sécurisation de l'intranet/extranet sont indispensables à la fonctionnalité et à la crédibilité d'un système GRH en ligne.

Les logiciels de travail collaboratif et les groupes de pratique. Ce sont des logiciels utilisant le Web pour offrir aux internautes concernés, situés à distance et dans des lieux différents la possibilité de travailler ensemble en partageant des dossiers. Netmeeting en est un. Le groupe de SAVIE, sur lequel on reviendra dans la rubrique des jeux et simulations en a développé un autre, ECHO. Le WIKI, au joli nom hawaïen, qui signifie « vite » selon Saguès (2004)<sup>17</sup>, en est un troisième. Ils ne sont pas les seuls. Ces outils permettent à la fois de partager un texte de travail en groupe et, avec l'équipement nécessaire (écouteurs et caméra miniature), de se parler et de se voir. Ces logiciels représentent une avancée intéressante pour la dimension humaine de la gestion. Bien qu'une familiarisation soit indispensable à leur pratique, malgré leur simplicité, ils devraient apporter à la DRH et aux autres acteurs de la GRH une occasion de rapprochement virtuel convivial. Ces logiciels sont particulièrement pertinents pour la formation interne pour des groupes d'employés dispersés géographiquement ou pour des groupes de travail qui dépassent l'organisation et nécessitent la mise en contact de personnes ayant des préoccupations analogues.

Forums et outils de travail collaboratif constituent les instruments indispensables à la constitution de groupes de pratique en ligne. Certains de ces groupes se constituent spontanément, d'autres sont guidés par l'organisation ou un objectif bien cadré. Pour ces groupes qui fonctionnent en ligne et pour connaître

leurs conditions de réussite, on peut consulter avec intérêt l'étude réalisée par le CEFRIO sur les communautés de pratique intentionnelles<sup>v</sup>.

Les coquilles et plateformes de formation à distance. Gérer le changement continu, c'est avant tout réduire l'écart au minimum entre les compétences des employés et les exigences évolutives des emplois. Pour motiver les employés à contribuer à réduire ou annuler l'écart, ces plateformes doivent leur offrir des outils d'autoévaluation de leurs compétences et les guider dans le repérage de la solution de formation. Ces outils existent sous des formes conviviales, voire ludiques et sont très adaptés à une situation de GRH. La DRH et le management doivent s'entendre sur le besoin collectif de formation et sur les cibles à rejoindre. L'identification des priorités de formation conduit à la conception « d'objets d'apprentissage » produits à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation et livrés en ligne aux employés sélectionnés. La qualité pédagogique médiatique et de contenu de l'objet d'apprentissage ne doit pas être prise à la légère. Elle doit tenir compte des différents styles cognitifs des personnels. Si la DRH met l'accent sur cette dimension de sa mission, la formation continue, interne et en ligne, peut devenir une stratégie gagnante pour l'évolution de l'organisation et de ses ressources humaines.

Les jeux et simulation. Ce sont des outils de formation, d'animation, de socialisation qui peuvent être conçus pour un fonctionnement autonome ou en ligne. Si on comprend l'importance des approches ludiques dans une organisation, la connaissance de ces outils est un atout pour la DRH. Dans ce cadre, il est important de noter quelques expériences du groupe de recherche SAVIE<sup>vi</sup> et de son carrefour de jeux éducatifs qui ont notamment permis à Bell Canada, aux organismes communautaires canadiens et à l'auteur de cet article, dans son propre cours, de réaliser des expériences, à distance et en classe, très révélatrices de l'efficacité et de l'efficacité d'un jeu éducatif en ligne. Appliqué à la formation d'adultes dans le cadre d'une organisation ou d'un établissement de formation de n'importe quel niveau, un jeu aussi

<sup>v</sup> Guide de mise en place et d'animation des communautés de pratique intentionnelles, [www.cefrio.qc.ca/pdf/guidecommunautes.pdf](http://www.cefrio.qc.ca/pdf/guidecommunautes.pdf)

<sup>vi</sup> SAVIE. Société d'apprentissage à vie dont le site Web est : [www.savie.qc.ca](http://www.savie.qc.ca)



simple que le TIC TAC TOE est redoutablement performant pour soutenir une démarche d'apprentissage et fixer des connaissances nouvelles de façon synthétique.

L'évaluation d'une organisation passe traditionnellement par l'examen de son plan d'organisation, plan d'effectif, plan de mobilité, bilan financier, rapport annuel et plan de formation. Nul doute que l'investissement en technologie fait maintenant lui aussi partie des nouveaux indicateurs significatifs. Au-delà des chiffres, cet investissement doit être observé sous l'angle de l'architecture des moyens de communication interne, sur le niveau de leur utilisation et sur la stratégie de mise en place. Aucun outil n'est neutre et encore moins le contenu qu'on lui fait véhiculer.

Dans une organisation réseau et, à plus forte raison, dans une organisation à déploiement international, le type d'architecture retenu pour la gestion de l'information concernant les ressources humaines est particulièrement révélateur de la nature de l'organisation et des liens que ses composantes entretiennent. Dans un réseau, l'intranet peut éventuellement se confondre avec un extranet selon le niveau de perméabilité des frontières organisationnelles entre les composantes. Une des missions stratégiques de la DRH est de demeurer alerte sur ces questions d'architecture et de stratégie d'approche et d'implantation. Il est donc souhaitable qu'elle participe activement aux décisions relatives à ces occasions de changement comme à l'élaboration et au suivi des politiques informationnelles qui concourent toutes à la performance, à la culture, à la cohésion et à l'adaptabilité de l'organisation et de ses ressources.

## ■ CONCLUSION

Mais pourquoi tenir tant à cette métaphore du TIC TAC TOE? Après tout ce n'est qu'un jeu!



FIG. 8: *Au plus fort la ligne...*

Et oui, d'abord parce que le TIC TAC TOE est un jeu et que dans la gestion des ressources humaines, l'humour, la détente et les activités ludiques doivent avoir une place importante, dans un cadre de formation ou dans un autre. Dans une période où le personnel est soumis au stress du changement, un des moyens de détente est le rire. On ne saurait rappeler à quel point le rire est évacué des organisations. Il semble, si on écoute une conférence de Paule Desgagné (2004), qui a écrit un livre intitulé « la rigolothérapie »<sup>vii</sup> que le temps accordé au rire se réduise, dans nos organisations, à une peau de...chagrin!

La deuxième raison d'introduire la métaphore du TIC TAC TOE dans ce texte tient au fait que, comme beaucoup de jeux d'adresse intellectuelle, celui-ci est accessible sur Internet et grandement amélioré par la technologie. On peut en effet changer le nombre de cases, qui est traditionnellement de 9; on peut jouer contre l'ordinateur ou contre des humains; on peut augmenter le nombre de partenaires en jouant en équipe et la simplicité de la joute disparaît alors derrière l'intérêt et la qualité du contenu quand on va au-delà de la simple codification O et X; on peut enfin jouer à distance avec les partenaires et les

<sup>vii</sup> [www.rigolotherapie.com](http://www.rigolotherapie.com)



adversaires et, curieusement, retrouver le paradigme de l'organisation en réseau, déployée sur des sites distincts employant le langage universel de la numérisation.

Quelle que soit la valeur accordée à chacune des variables du jeu, l'objectif demeure toujours constant : gagner en plaçant les ressources en ligne avant l'adversaire. La vitesse est un des facteurs importants et la pratique du jeu à distance, donc en mode relationnel virtuel, exige des moyens pour remplacer la perception émotionnelle et physique de l'adversaire et de l'équipe. La capacité de jouer en mode synchrone multimédia en recevant et projetant sur l'écran de chaque ordinateur la même image du champ de jeu ainsi que l'image mobile et la voix des participants, rend le jeu à la fois plus complexe et plus naturel et initie aux collaborations.

Comme pour les activités de travail en ligne, l'environnement du jeu de TIC TAC TOE simule l'unité d'action et de lieu et, si on le souhaite, l'unité de temps (règles chères au théâtre classique.) Il ne manque plus à ce contexte que la perception de l'odeur et les claques dans le dos entre partenaires gagnants pour que la reconstitution soit parfaite. Même si certains chercheurs ont déjà trouvé le moyen de placer des senseurs capables de transmettre des informations numérisées sur les manifestations émotionnelles des internautes, ces instruments ne sont pas encore intégrés aux environnements de travail et de jeu.

Le dernier élément qui milite, *a contrario*, avec la métaphore du TIC TAC TOE et qui mérite à ce titre d'introduire la fin de ce texte, c'est le fait que les ressources humaines, même dans un environnement virtuel, ne sont pas des pions ! En conséquence, la manipulation technologique de leur environnement de travail et de leur instrumentation requiert leur adhésion et, pour ce faire, leur participation active.

Selon les résultats de l'étude de Marketing international, rapportés par l'ouvrage de Kalika (2002), les employés d'entreprises pratiquant l'intranet ne semblent pas estimer que la pratique des technologies dans les services GRH produit des améliorations notables, si ce n'est un accès plus rapide à l'information, des procédures de GRH simplifiées, plus de rapidité dans le traitement des requêtes, la réduction des obligations de passage par la hiérarchie et la diminution des déplacements (on peut considérer que c'est déjà pas mal !). Quant à la responsabilisation des salariés, elle semble encore un vœu dont la réalisation est limitée par la perception de certains que le virtuel dépersonnalise les relations. On peut supposer qu'en 2006 les réticences pourraient avoir diminué avec la vitesse de pénétration des TIC dans le quotidien de tout le monde. On peut aussi prédire avec certitude que les jeunes générations, ayant trouvé un ordinateur dans leur berceau, auront une toute autre perspective sur le sujet. « *We are in the first hour of the first day of the digital age... Net growing fast in popularity, ignoring both hype or gloom!* » déclare le futuriste Patrick Dixon, sur son site Globalchange.com, dont la seule appellation pourrait servir de cri de ralliement aux passionnés de la GRH.

## ■ REMERCIEMENTS

Cette présentation doit beaucoup au personnel de la Télé-université qui m'a offert un environnement de travail apprenant et mille occasions de progresser dans la connaissance des applications de la virtualité, à mes étudiants de l'ENAP qui explorent actuellement avec moi ces outils dans le cadre d'un cours bimodal portant sur les transformations technologiques et la GRH et au centre de recherche SAVIE qui m'apporte un soutien sans faille dans cette exploration. Je remercie aussi les évaluateurs anonymes de cet article qui m'ont aidée à l'enrichir de leurs connaissances et de leurs références.

## BIBLIOGRAPHIE

### Références du texte

- <sup>1</sup> Kalika, M., et autres (2002). *E-GRH: Révolution ou évolution ?*, Paris, Éditions Liaisons.
- <sup>2</sup> Bietry, F. (2002). *E-GRH, entre promesses et interrogations*, Paris, EMS.
- <sup>3</sup> Atlan-Lambaduru, N. (2000). *Les dix outils clés du cyberrecruteur*, Paris, Go éditions.
- <sup>4</sup> Peretti, J.M. (2001). « E-RH et renouvellement des pratiques managériales », in *Ressources humaines et management*, N2 p. 16
- <sup>5</sup> Silva, F (2001). *Devenir e-DRH*, Paris, Éditions Liaisons.
- <sup>6</sup> Humeau, N. (2005). *Intranet-management*, Paris, Économica, collection Connaissances de la gestion.
- <sup>7</sup> Castells, M (2001). *L'ère de l'information*, vol.1, La société en réseaux, Paris, Fayard.
- <sup>8</sup> Marrec, A. (2005). *La gestion des nouvelles organisations virtuelles: un sport extrême!*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- <sup>9</sup> Becheikh et Zhan Su. (2005). *L'organisation virtuelle: un avenir qui se dessine*, dans *Revue française de gestion*, No 154, Janvier-février 2005.
- <sup>10</sup> Leclerc, M. (sous la direction de) (1999). *Disparition ou réorganisation du travail*, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- <sup>11</sup> Deveaux, L. et Parashiv, C. (2004). *Le rôle des agents intelligents sur l'internet. Révolution ou évolution commerciale*, dans *Revue française de gestion*, No 152, p. 7-29, sept. oct.
- <sup>12</sup> Senge, P. et autres (1999). *La danse du changement*, Paris, First éditions.
- <sup>13</sup> Jacob, R. et Ducharme, J. (sous la direction de) (1995). *Changement technologique et gestion des ressources humaines*, Montréal, Paris, Casablanca, Gaétan Morin éditeur.
- <sup>14</sup> Roy, M et Audet, M. (2003). « La transformation vers de nouvelles organisations plus flexibles: un cadre de référence », *Gestion*, vol. 27, No 4, p. 43 à 49.
- <sup>15</sup> Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*, Boston, Harvard Business School Press.
- <sup>16</sup> Vinet, A (2004). *Travail, organisation et santé: le défi de la productivité dans le respect des personnes*, St-Nicolas, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- <sup>17</sup> Saguès, C. (2004). *Échanger au rythme des technos*, dans la revue *Incontournable*, No 5, juin.

### Références hors texte

- Aubert, N. et Roux-Dufort, C. (2003). *Le culte de l'urgence: la société malade du temps*, Paris, Flammarion.
- Dowling, P. et Welch, D.E. (2005). *International human resources management: Managing in a multinational context*, Mason Ontario, Thompson/South-Western.
- Gagnon, Y.C., Bourgault, M. et Fortier, I. (2004). *Prenez part au changement technologique: Guide GRH d'accompagnement*: Rapport de recherche du Centre de recherche en gestion des ressources humaines, Québec.
- Haiven, J. et A. (2004). *Relations industrielles: Jonction du passé et du présent*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Kulik, C.T. (2004). *Human resources for the non HR manager*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum associates.
- Lafontaine, C. (2004). *L'empire cybernétique: des machines à penser à la pensée machine*: Essai, Paris, Ed. du Seuil.
- Lointier, P. et Rosé, P. (2004). *Le web de crise: de la désinformation à la contre-attaque*, Paris, Demos.
- Vicente, K. (2004). *Facteur humain. Réinventer notre rapport à la technologie*, Outremont, Logiques.
- Wallace, P.M. (2004). *The internet in the workplace: How new technoloy is transforming work*. Cambridge, Cambridge University Press.

## Prochain numéro en septembre 2005

### LA GESTION PAR RÉSULTATS : UN DÉFI POUR LES SERVICES PUBLICS

Nous consacrons le prochain numéro de *Télescope* à paraître en septembre à la gestion axée sur les résultats dans les administrations publiques. S'il est un concept qui a fait couler beaucoup d'encre et de salive, c'est bien celui-là. Aucun administrateur ou gestionnaire public ne peut désormais prétendre en ignorer les contours. La gestion par résultats a été de tous les discours, de toutes les réformes administratives, au cœur des réformes pour certains, le cœur des réformes pour d'autres et, pour tous, la carte maîtresse de la nouvelle gestion publique.

Pour ses promoteurs, la gestion par résultats était la panacée à tous les maux. Il s'agissait en effet de juger les personnes sur leur performance et non sur leur intention. Simplification excessive certes, mais qui laissait entrevoir un assouplissement des procédures et des contrôles, une déconcentration des décisions et même une « franchisation » de certains départements ministériels. Les mots-clefs, parfois iconoclastes, étaient : transparence, innovation ou gestion du risque. On allait retrouver des services publics plus efficaces et moins dépensiers et des gestionnaires publics responsables et inventifs.

Aujourd'hui, la gestion par résultats n'est plus seulement un état d'esprit. Elle a pris racine dans le quotidien des administrations publiques. Car si son saint principe de responsabilisation s'est vite heurté à de nombreuses résistances dans les appareils administratifs en vertu des mœurs qui y sévissaient, elle s'est adaptée, partout, par sa forme, le rythme et l'intensité de son implantation, aux cultures administratives. Elle réunit désormais un ensemble de techniques administratives éprouvées (définition de cibles et d'indicateurs, tableaux de bords, planification pluriannuelle, mécanismes d'imputabilité...) à des enjeux de comptabilité publique ancrés sur la vision d'un État-stratège des politiques publiques.

De toute cette problématique, les experts internationaux que nous avons consultés tirent un certain nombre de leçons et répondent au passage à des interrogations récurrentes sur l'existence jamais réellement démontrée d'un lien entre gestion des résultats et performance ou encore sur la difficulté à définir et reconnaître ce qu'est un résultat et une performance dans les services publics.



# L'Observatoire de l'administration publique

*un pôle institutionnel de recherche voué à l'analyse comparative des  
systèmes de gouvernance*



Dans un contexte politique et socio-économique mouvant et globalisé à l'échelle de la planète, les États et les organisations publiques affrontent des problématiques dont la complexité et l'interdépendance ne cessent de s'amplifier. L'efficacité des administrations publiques exige une mise en perspective des expériences et des modèles de gestion.

Depuis sa création en 1993 **L'Observatoire de l'administration publique** recueille, analyse et évalue l'information disponible à travers le monde et pose un regard comparatif sur les changements initiés par les États, acteurs centraux de la gouvernance. Il examine et étudie la mise en œuvre des réformes des administrations publiques engagées dans les pays développés ou en transition. Ses champs de recherche portent sur le rôle, les fonctions et l'organisation de l'État, les ajustements des politiques et programmes et la gestion publique.

## INFORMATION ET ABONNEMENTS AUX PUBLICATIONS

Secrétariat de L'Observatoire de l'administration publique  
Madame Danyelle Landry  
ENAP  
555, boulevard Charest Est, Québec (Québec)  
G1K 9E5 Canada  
TÉLÉPHONE : (418) 641-3000, POSTE 6574  
TÉLÉCOPIEUR : (418) 641-3057  
Internet : <http://enap.uquebec.ca/observatoire>

## LA RECHERCHE COMMANDITÉE

Les chercheurs de L'Observatoire de l'administration publique effectuent, sur une base contractuelle, à la demande de ministères ou d'organismes publics, des études comparatives sur les modes de gestion, les politiques et les programmes implantés au sein des administrations publiques à l'étranger et au Québec. Cette activité, inscrite dès l'origine dans la mission de L'Observatoire, a vu son volume croître et se diversifier au fil des années pour devenir aujourd'hui un des points forts de son action. Les investigations de L'Observatoire portent sur les stratégies d'intervention dans les administrations publiques : réorganisation des appareils étatiques, décentralisation administrative, utilisation des technologies de l'information, étalonnage, mesure de la performance, planification stratégique, gestion financière, management des ressources humaines, gestion de l'interface public privé, éthique, etc. Elles prennent les formes les plus variées : comparaison de programmes et de politiques, mise en lumière d'expériences innovantes, analyse de réformes administratives, veille spécifique, etc.

## LES PUBLICATIONS

**L'Observatoire de l'administration publique** a créé un dispositif intégré de communication aux fins d'assurer la diffusion de ses travaux de veille et de recherche.

**OBSERVGO**, bulletin électronique hebdomadaire, collecte et redistribue l'information de veille sous forme de références

**VIGIE**, lettre bimestrielle thématique, publie de courts articles et des nouvelles brèves sur les tendances et innovations administratives et présente des ouvrages récemment parus dans le domaine du management public

**TÉLESCOPE** est une revue trimestrielle d'analyse comparative en administration publique qui réunit des experts internationaux sur des problématiques spécifiques

Les publications de **L'Observatoire** sont disponibles sur internet :  
<http://enap.uquebec.ca/observatoire>

## UNE ÉQUIPE AU CŒUR DE LA CONNAISSANCE

**L'Observatoire de l'administration publique** s'appuie sur un groupe de professeurs, de professeurs associés et d'attachés de recherche. Il fait appel en outre à l'expertise des professeurs de l'École nationale d'administration publique du Québec et associe des étudiants à ses projets de recherche. Animateur de plusieurs réseaux de correspondants, il mobilise enfin des compétences en provenance du Québec et du monde entier, praticiens ou universitaires spécialistes de l'administration publique.



**L'OBSERVATOIRE  
DE L'ADMINISTRATION  
PUBLIQUE**

*Télescope* est une revue d'analyse comparée portant sur des problématiques spécifiques intéressant les administrations publiques. Elle est publiée quatre fois par année. Sa production est coordonnée par l'équipe du département des publications de L'Observatoire de l'administration publique. Le choix des thèmes et des textes de *Télescope* font l'objet d'une réflexion collégiale de la part des membres de L'Observatoire. Avant publication, tout article est soumis à un comité composé d'universitaires qui évalue son acceptabilité. En cas de controverse sur un article ou sur une partie d'un article, l'auteur est avisé. La révision linguistique est obligatoire. Elle est assurée par les services spécialisés de l'ENAP. La reproduction totale ou partielle de *Télescope* est autorisée avec mention obligatoire de la source. Les professeurs d'établissements d'enseignement ne sont pas tenus de demander une autorisation pour distribuer des photocopies. *Télescope* bénéficie du soutien financier de L'ENAP du Québec et du gouvernement du Québec.

L'OBSERVATOIRE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE  
TÉLESCOPE

DÉPÔT LÉGAL  
BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DU QUÉBEC  
BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DU CANADA  
ISSN 1203-3294



L'OBSERVATOIRE DE  
L'ADMINISTRATION  
PUBLIQUE  
E N A P