

*XVII^{ème} CONGRES DE L'AGRH
LE TRAVAIL AU CŒUR DE LA GRH
16 & 17 NOVEMBRE 2006*

**XVII^{ème} CONGRES DE L'AGRH
LE TRAVAIL AU CŒUR DE LA GRH
16 & 17 NOVEMBRE 2006**

TEXTES DE PRESENTATION DES SYMPOSIA

LE TRAVAIL DES MANAGERS

Coordinateurs :

C. FALCOZ, RCF Management et IAE de Grenoble
Y. F. LIVIAN, Professeur émérite, Université Lyon 3

Intervenants :

A. BOUVIER, Directrice des Ressources Humaines, MERCK Santé
L. BALI, Directrice des Ressources Humaines, CCAS de la Ville de Grenoble

Le management, comme mode d'animation d'une organisation, a fait l'objet d'une littérature très abondante. Par contre, nous n'avons pas tant de réponses que cela à la question simple : *'Que font concrètement les managers ?'*. Certaines recherches nord-américaines apportent un éclairage important sur lequel nous reviendrons. Mais il reste que certains débats-clés restent d'actualité :

- Contingence ou universalité du travail managérial ?
- Travail fortement prescrit ou très autonome ?
- De plus en plus individuel ou collectif ?
- Travail objectivable et mesurable ou saisissable surtout à travers des représentations ?

Dans un premier temps, C. FALCOZ (RCF Management / CERAG-CNRS Grenoble) et Y.F. LIVIAN (IAE de Lyon) présenteront une rapide synthèse d'un ouvrage collectif sur le travail des cadres¹ en se focalisant sur l'activité managériale.

Plusieurs enseignements pourront être tirés de cette synthèse, comme :

- le travail des managers et des dirigeants, trop souvent confondu, est par nature différent ;
- le management n'est pas uniforme et il faut distinguer au moins celui qui est proche de l'animation d'équipe de celui de la gestion des interfaces avec délégation, tout comme il faut distinguer le management d'experts du management de managers ;
- l'existence d'une articulation plus ou moins complexe de l'identité managériale avec d'autres identités de métier ;
- ou encore le caractère contingent du travail de management en fonction notamment des structures organisationnelles ou des environnements professionnels.

Dans un second temps, deux Directrices des Ressources Humaines, Annie BOUVIER (MERCK Santé) et Laurence BALI (CCAS de la Ville de Grenoble) présenteront, dans deux types d'organisation très différentes mais de taille équivalente, les actions et outils de gestion qui leur paraissent pouvoir prendre en compte le travail managérial.

Après avoir rappelé le contexte en pleine évolution de la fonction d'encadrement dans la fonction publique territoriale (diplôme, statut, formation initiale, rôles), Laurence Bali évoquera les résultats d'une enquête menée fin 2005 auprès des 110 managers du CCAS

¹ Voir « Etre Cadre : quel travail ? » Y.F. LIVIAN, (dir.), Editions Réseau ANACT, 2006, 287 p., postfaces de L. Tchouffian (ST Microelectronics) et F. Fayol (CFDT-Cadres).

*XVII^{ème} CONGRES DE L'AGRH
LE TRAVAIL AU CŒUR DE LA GRH
16 & 17 NOVEMBRE 2006*

Grenoble qui a cherché à recueillir leurs représentations de leurs activités managériales. Elle montrera ensuite comment, avec le comité de direction, a été construit un référentiel de compétences managériales dont l'objectif est notamment de mieux penser l'articulation entre l'activité managériale et les professions présentes au sein des équipements. Ce référentiel est conçu comme le point de départ d'une réforme de l'évaluation de l'activité managériale, de la carrière des encadrants mais aussi d'une formation ayant pour but de rendre les pratiques plus homogènes entre des directions souvent cloisonnées et des managers isolés dans les 80 équipements - souvent de petite taille - que compte le CCAS.

Annie Bouvier, DRH de la filiale française du groupe pharmaceutique allemand Merck, retracera tout d'abord le contexte de restructuration ainsi que le projet Merck 2010 qui ont conduit la direction des RH à se pencher sur la fonction managériale et ses transformations. Outre un travail sur le référencement et l'évaluation des compétences managériales, une réflexion sur les contenus de la formation au management a été menée et ce, en prenant en compte 3 niveaux de management (animateur d'équipe, manager et manager de managers) et 3 axes de formation (Fondamentaux, Comportements / Personnalité, Techniques). Le contenu de ces formations sera évoqué et surtout les formes pédagogiques innovantes (travail intersession, conférences, visite de musée, benchmark...) mises en place. Le but est d'illustrer comment la formation peut traduire les enjeux, la complexité et les spécificités du travail managérial à divers niveaux de responsabilité.



LA RELATION : LE CŒUR DU TRAVAIL MUTATIONS DU TRAVAIL IMMATERIEL DANS LES ACTIVITES DE SERVICE

Coordinateurs :

Nicolas FLAMANT, Directeur des études, Entreprise&Personnel

Intervenants :

Anne BASTIEN, Directrice d'Etudes, Entreprise&Personnel

Frédérique BOUVIER, Directrice emploi et compétences, AXA France

Jacques MAIRÉ, UNSA

Discutant :

François PICHAULT, Professeur, LENTIC, Université de Liège

Les centres d'appel et autres plates formes de service sont emblématiques de transformations du travail et de la façon dont est appréhendé le travail aujourd'hui.

Pour en analyser les transformations, on est tenté de se focaliser sur l'équipement des situations de travail. C'est l'image que le béotien peut en avoir généralement de l'extérieur : oreillette, ordinateur, système expert de gestion... Ces éléments sont pourtant loin de résumer le contenu de l'activité. Entre un centre de renseignement téléphonique, une plate-forme de vente et un service d'indemnisation d'assurance, le travail change du tout au tout.

L'observateur plus avisé s'intéressera aux logiques organisationnelles complexes que peut masquer l'apparence d'un travail individuel et plus ou moins répétitif. Les interdépendances entre les différentes séquences de traitement d'un dossier d'assurance par exemple : si les conseillers qui interviennent successivement sur le même dossier n'ont pas intégré ce chaînage des opérations et s'en remettent au système expert de gestion, des erreurs d'information et donc de traitement apparaissent inévitablement.

Les préoccupations gestionnaires (des observateurs comme des praticiens) se focalisent sur des dimensions périphériques du travail l'organisation et l'équipement technique et technologique. Pourtant, le véritable enjeu est la transformation de ce qu'est désormais le « cœur du travail » : la relation (avec les clients). Dans bon nombre d'organisations, travailler, c'est d'abord construire une relation appropriée avec le client. Il faut alors être suffisamment libéré de la technique et de l'organisation (c'est à dire les maîtriser suffisamment) pour se consacrer pleinement à la relation, qui elle même prend une dimension de plus en plus technique.

Les entreprises de services au premier chef, se préoccupent de la façon dont les compétences de leurs salariés doivent évoluer pour mieux répondre aux attentes et aux exigences de leurs clients. Les « nouvelles » compétences client sont des compétences « soft » : compétences relationnelles et comportementales, compétences sociales, compétences d'intelligence de

situations... Souvent difficiles à définir, elles sont facilement confondues avec les qualités personnelles. Mais une fois identifiées et formalisées, elles deviennent la clef d'efficacité de la relation client. Elles permettent la mise en œuvre optimale des autres compétences (techniques, organisationnelles, méthodologiques...) et déterminent ainsi la valeur ajoutée dans le service rendu.

Il en découle ce paradoxe croissant dans les situations de travail : la tentative de renforcement de l'autonomie des salariés dans des contextes techniques et organisationnels toujours plus contraints¹. Le stress généré par l'exposition prolongée à la relation client, les risques d'une industrialisation des comportements ne doivent pas faire oublier l'inventivité (relationnelle, technique, organisationnelle...) dont les acteurs en situation font preuve dès lors qu'ils ont commencé à s'approprier ces nouveaux contextes.

Trois intervenants débattront de ces nouveaux enjeux du travail et de l'accompagnement de ces mutations du travail :

- Frédérique Bouvier, directrice emploi et compétences, AXA France ;
- Jacques Mairé, syndicaliste UNSA ;
- Anne Bastien, directrice d'études à Entreprise & Personnel, auteure d'une étude sur la GRH des formes du travail de la relation-client

Ces interventions seront discutées par François Pichault, LENTIC, Université de Liège.

Le symposium sera animé par Nicolas Flamant, Directeur des études à Entreprise & Personnel.

¹ N Flamant, *Construire la confiance dans un monde incertain*, Entreprise & Personnel, Janvier 2006

VIEILLISSEMENT DEMOGRAPHIQUE, FINS DE VIE ACTIVE ET CONDITIONS DE TRAVAIL

Coordinateurs :

Annie JOLIVET, Economiste, IRES

Serge VOLKOFF, Centre d'Etudes de l'Emploi, Créapt

Intervenants :

Gérard LASFARGUES, Professeur de médecine du travail à Tours

Corinne GAUDART, Ergonome, CNRS, Créapt-CEE

Sophie SAVEREUX, Directrice du CESTP-ARACT à Amiens

Dans le débat social sur les modalités de départ en retraite, le « travail pénible » est en cause pour deux raisons.

D'une part, les conditions de travail peuvent avoir un effet sur la longévité et sur la qualité de la vie au grand âge, donc sur la durée et la « qualité » de la retraite, ce qui renvoie à des interrogations sur les principes d'équité dans les âges de départ.

D'autre part, un travail astreignant ou insatisfaisant peut mettre spécialement en difficulté les salariés âgés, compromettre leur maintien en emploi et renforcer leur souhait de départ précoce. Il peut aussi entraîner des problèmes de santé en fin de carrière notamment, alors que la mise à l'abri (en particulier via un reclassement interne) est relativement plus difficile.

Ces aspects posent la question d'une compensation éventuelle de la pénibilité à laquelle ont été confrontés les individus au cours de leur vie professionnelle. Les connaissances scientifiques sur les relations entre âge, travail et santé, et les résultats d'enquêtes récentes, incitent à prendre en compte à la fois la pénibilité source d'usure et la pénibilité ressentie mais sans les assimiler l'une à l'autre. Au-delà, sont en jeu les conditions qui permettent le maintien effectif dans l'emploi à des âges plus tardifs sans altérer la performance de l'entreprise, en particulier lorsque cela concerne des effectifs importants et/ou aux compétences spécifiques. Le symposium visera à clarifier ces notions, à mettre en discussion les connaissances qui les sous-tendent, et à en tirer des enseignements pour l'action, tant dans le domaine de la santé et sécurité au travail que dans ceux de l'organisation du travail et de la gestion des ressources humaines.

Ce symposium sera animé par Annie Jolivet, économiste à l'IRES (Institut de Recherches Economiques et Sociales, administré par six confédérations syndicales), et Serge Volkoff, statisticien et ergonome au Centre d'Etudes de l'Emploi, directeur du Créapt (centre de recherche spécialisé dans l'étude du vieillissement au travail), aux côtés de trois autres spécialistes, choisis pour présenter une diversité de points de vue sur les connaissances et l'action dans ces domaines.

Serge Volkoff présentera d'abord un état des lieux et quelques prévisions en matière de vieillissement de la population active. Il indiquera ensuite en quoi les connaissances en démographie du travail permettent de repérer quelles conditions de travail sont sources, pour

XVII^{ème} CONGRES DE L'AGRH
LE TRAVAIL AU CŒUR DE LA GRH
16 & 17 NOVEMBRE 2006

les âgés, de difficultés particulières, de troubles de santé accrus, et/ou d'un souhait plus vif de quitter précocement la vie professionnelle. Il examinera sous cet angle les grandes évolutions des organisations productives dans la période actuelle (Serge Volkoff a notamment publié, avec Anne-Françoise Molinié, l'ouvrage *La démographie du travail pour anticiper le vieillissement*, éditions de l'Anact).

Gérard Lasfargues (professeur de médecine du travail à Tours) abordera la « pénibilité » susceptible d'ouvrir droit à des compensations en termes de départ anticipé en retraite. Il s'appuiera pour cela sur la revue de question, qu'il a réalisée en 2005, concernant les effets à long terme du travail sur la santé, et la prise en compte possible de ces connaissances dans la mise en place de départs anticipés (le rapport de Gérard Lasfargues est accessible sur www.cee-recherche.fr/fr/rapports/retraite_travail_sante_lasfargues.pdf).

Corinne Gaudart (ergonome, CNRS, Créapt-CEE) proposera pour sa part une brève synthèse des connaissances concernant l'adaptation des moyens de travail (conditions et organisation du travail, formation, ...) à une population vieillissante. En analysant le vieillissement au travail comme une combinaison de processus de déclin de certaines fonctions au fil de l'âge et de construction d'expérience, elle indiquera en quoi les systèmes de travail peuvent ou non permettre ou favoriser des stratégies de travail efficaces à tout âge (Corinne Gaudart a récemment publié un chapitre sur « Les âges au travail », dans l'ouvrage *Le travail intenable* coordonné par Laurence Théry, éd. La Découverte).

Sophie Savereux (directrice du CESTP-ARACT à Amiens) tirera un premier bilan d'un ensemble d'actions impulsées par cette Aract dans le domaine de la gestion des âges dans les entreprises picardes. Elle décrira notamment la diversité des points de vue sur les salariés âgés, dans les petites et moyennes entreprises de la région, et la façon dont les enjeux du vieillissement se combinent, dans la vie de ces entreprises, avec d'autres préoccupations dans le champ de la santé au travail ou de la construction des compétences (Un numéro des Cahiers du CESTP-Aract, en décembre 2005, a été consacré à « Gérer les âges en Picardie ; téléchargeable sur www.cestp.aract.fr).

La dernière intervention sera celle d'Annie Jolivet, qui analysera, en lien avec les contributions précédentes, les différentes orientations adoptées par les entreprises en matière de fins de vie active ou de « deuxièmes parties de carrière », les problèmes que ces orientations soulèvent ou révèlent, et leur lien avec les politiques publiques, dans le contexte de la réforme des retraites et du lancement d'un plan d'action concerté sur l'emploi des seniors (Annie Jolivet a publié avec Anne-Marie Guillemard en juin 2006 un numéro de *Problèmes politiques et sociaux* intitulé « De l'emploi des seniors à la gestion des âges », à la Documentation française).



PRENDRE EN COMPTE LE TRAVAIL DANS L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT.

Modalités et enseignements d'une intervention conduite par l'ANACT

Coordinateur :

Michel PARLIER, Responsable du département « Compétence, travail et emploi » de l'ANACT et professeur associé à l'IAE de Lyon

Intervenants :

Thierry ROCHEFORT, Responsable du département « Changements technologiques et organisationnels » de l'ANACT et chargé d'enseignement à l'IAE de Lyon

Laurence THERY, Inspectrice du travail, chargée de la santé au travail à la CFDT, coordinatrice de l'ouvrage « *Le travail intenable* », paru aux éditions de la Découverte en juin 2006

Discutants :

Patrick GILBERT, Professeur en sciences de gestion à l'IAE de Paris

La mission de l'ANACT est de favoriser le changement concerté des organisations en mettant en débat « *des options alternatives à propos du travail* »¹ et en impliquant les différentes catégories d'acteurs. Dans ce cadre, il s'agit pour elle de promouvoir des modes d'organisation qui répondent simultanément à la performance de l'entreprise et aux attentes des salariés au travers :

- de formes et de niveaux adéquats d'autonomie, de polyvalence, de hiérarchie et de prescription, compte tenu des caractéristiques de l'activité de travail et des possibilités des individus ;
- de modalités de gestion des ressources humaines qui articulent compétences, parcours et identités professionnelles.

Ces principes d'action seront présentés et débattus à partir d'une intervention menée au sein d'une banque régionale du Sud-Ouest. L'entreprise conduit de façon simultanée plusieurs transformations qui modifient en profondeur les manières de travailler des salariés : accueil, libre-service bancaire, organisation des agences, renforcement de l'action commerciale, logistique... Ces changements en cours génèrent des inquiétudes relayées par les organisations syndicales et la médecine du travail : l'ampleur et la simultanéité des changements sont susceptibles d'accroître le niveau de stress des salariés. La demande adressée à l'ANACT porte initialement sur la question du stress, considéré comme risque psychosocial. Un travail d'explicitation a permis d'élargir cette demande à l'analyse des effets des différents changements organisationnels sur les conditions de travail des salariés de la banque.

¹ Cf. : Rochefort T., Rouilleault H. (2005), *Changer le travail... oui mais ensemble*, Editions de l'ANACT, 509 p.

*XVII^{ème} CONGRES DE L'AGRH
LE TRAVAIL AU CŒUR DE LA GRH
16 & 17 NOVEMBRE 2006*

L'intervention s'efforce d'établir des liens entre la perception individuelle du stress et les conditions organisationnelles du travail. L'ANACT cherche à caractériser les configurations organisationnelles génératrices de difficultés en matière de conditions de travail et de mettre en évidence, à l'inverse, celles porteuses d'améliorations et de progrès.

L'enjeu pour l'entreprise n'est ni de masquer les problèmes, ni de dramatiser, mais de tenter au maximum d'objectiver les faits et d'enrichir les représentations et les perceptions des différents acteurs. L'analyse porte sur les conditions organisationnelles du travail et s'intéresse certes aux symptômes des difficultés, mais vise avant tout à remonter aux causes, ce qui par définition dépasse les individus pris isolément et s'inscrit dans une logique de système. Lors de son intervention, l'ANACT met en avant quelques hypothèses de travail. Pour elle, les conditions de travail se situent au croisement :

- de l'aménagement des espaces de travail et donc des conditions physiques et matérielles qu'elles créent ;
- du contenu du travail, des espaces d'autonomie et de régulation qu'elles permettent et autorisent ;
- des occasions d'appui, de soutien, d'apprentissage et donc de liens sociaux qu'elles suscitent et entretiennent ;
- des formes de reconnaissance, de valorisation, de construction identitaire qu'elles construisent ;
- des espaces d'articulation qu'elles autorisent avec la vie hors-travail.

Pour accéder à la compréhension du travail, Anact a ainsi mobilisé trois approches complémentaires :

- une approche ergonomique, par laquelle le travail est vue comme une activité ;
- une approche sociologique, par laquelle le travail est considéré comme lieu et mode de socialisation ;
- une approche gestionnaire, par laquelle le travail est appréhendé comme lieu de construction et d'évaluation de la performance.

Le symposium permettra de présenter le processus de travail suivi — les différentes étapes et le type d'implication des acteurs dont les représentants des salariés — et les résultats de l'intervention. Pour conduire cette intervention, un groupe-projet a été mis en place. Composé paritairement des organisations syndicales CFTC, CFDT, FO et SNB-CGC et des représentants de la direction (DRH, exploitation, organisation), ce groupe a constitué un espace de concertation dans lequel des orientations partagées se sont construites sur les questions de l'évolution du travail et des changements organisationnels en cours. L'intervention a permis de déboucher sur orientations en matière de régulation de la charge de travail, de polyvalence, de coopération entre les services...

Des enseignements généraux sur les modalités de prise en compte le travail dans les processus de changement seront tirés de cette intervention ? Ces enseignements seront mis en débat du point de vue des sciences de gestion et de la prise en compte des attentes des salariés.

LE TRAVAIL : REFERENT CENTRAL D'UNE DEMARCHE DE RECONVERSION INDUSTRIELLE

Coordinateurs :

Fabienne AUTIER, Professeur à l'EM Lyon

Intervenant :

Bruno DEBATISSE, DRH Division Appareillage Groupe Legrand

Discutant :

Jean-François NINON, Expert SYNDEX

Soutien technique : Bertrand VALIORGUE, Doctorant IFGE / Chercheur au Lab'Ho ADECCO

Situation

Fin 2001, suite à une tentative d'Offre Publique d'Echange de Schneider, refusée par la commission européenne, le Groupe Legrand (leader mondial de l'appareillage électrique, 25.000 salariés, Chiffre d'Affaire de 2 762 M€) annonce un processus de réorganisation sans précédent : recherche de synergies industrielles avec le rapatriement d'activités sur son site d'origine (Limoges), externalisation d'activités non stratégiques, réorganisation en division.

Ce processus de réorganisation condamne, à moyen terme, une de ses filiales, ARNOULD F.A.E. (750 salariés ; CA d'environ 95M€).

Sur le papier, l'impact pour ARNOULD est une réallocation de 60% de ses effectifs vers d'autres sites du Groupe Legrand, et l'abandon de sa vocation historique. A horizon 4 ans, les 650 emplois de ARNOULD sont condamnés.

Objectif

L'objectif du symposium est de présenter cette expérience de reconversion.

Plus précisément, nous présenterons comment le PDG et le DRH de ARNOULD ont mis en œuvre une stratégie de réponse offensive visant à préserver le travail de leurs salariés en valorisant les compétences développées par eux dans le cadre de leur travail.

Le couple DG-DRH de Arnould avait différentes options « gestionnaire » à sa disposition :

- Organiser la fermeture progressive du site (via la mise en place d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi, articulant des mesures telles que départs en préretraite, outplacement, etc.),
- Accompagner le transfert d'effectif en interne, vers Limoges (peu réaliste cependant lorsque l'on considère que ARNOULD emploie des salariés ayant une ancienneté élevée et fortement enracinés dans leur région du sud Isère),
- Rendre son autonomie à cette entité menacée de disparition (via par exemple un RES, ou une cession totale à un repreneur éventuel).

Le couple DG-DRH d'Arnould a opté pour une autre approche, visant à préserver le travail de leurs salariés en valorisant les compétences développées par eux depuis 20 ans.

Les 3 axes d'actions principaux ont été les suivants :

- ◆ Transfert et cession d'une partie des effectifs (65) à un repreneur externe, choisi pour ses qualités humaines, sa fiabilité et sa stratégie de croissance. Le maintien de conditions de travail et du contenu de travail a guidé leur démarche d'identification et de sélection du repreneur : le repreneur choisi a en effet repris le site de production, les machines et les employés et s'est engagé à maintenir les mêmes conditions d'emploi.
- ◆ Démarche de valorisation des compétences des salariés restant sous la responsabilité d'Arnould pour se faire reconnaître, en interne au Groupe Legrand, comme le pôle d'excellence en matière de Voix-Données-Images.
- ◆ Développement d'une nouvelle activité de niche (« le spécial ») visant à valoriser au mieux des compétences existantes chez les employés mais peu mobilisées jusque là.

Quatre ans après l'annonce de réorganisation stratégique impliquant sa disparition programmée, l'entité Arnould peut se targuer d'employer 440 personnes en CDI sur des activités nouvelles, i.e. en développement et convergentes avec les priorités stratégiques du Groupe. Les effectifs cédés (65) font partie d'une entité qui s'est depuis développée à 70.

Intérêt

Cette expérience met en lumière plusieurs éléments intéressants.

-Le caractère central du référent « travail ». Le constat paradoxal opéré par le DRH à l'issue de ce processus est finalement le suivant : **« nous avons opéré une profonde reconversion autour d'un contenu du travail relativement stable pour prendre en compte une capacité d'adaptation limitée, maintenir l'exercice du travail et l'appartenance à une communauté de travail ».**

Ainsi, le processus de reconversion a consisté à changer certains des éléments de l'environnement du travail (l'employeur dans le cadre de la reprise, la nature des produits et les clients pour le VDI et le spécial) par contre les salariés ont pu préserver leur travail (leur emploi) et retrouver finalement au quotidien une certaine constante dans leur travail (en terme de lieu, de machine utilisée et d'identité sociale).

- L'importance d'une relation de confiance entre la Direction Générale et les employés pour faire accepter la démarche :

- Le Directeur Général d'Arnould est présent depuis 18 ans. Sa fonction a été marquée par une exigence continue de respect et d'information des représentants du personnel et du personnel. Cette création d'une relation de confiance rend possible de se parler « vrai » pendant la crise : *« si on s'est trompé, ou si cela tourne mal, je vous le dirai »* (C. Pétraud, Directeur Général Arnould FAE).
 - Un Directeur des Ressources Humaines relativement ancien (en place depuis 5 ans au moment de la crise) et qui a su construire sa crédibilité auprès du personnel.
 - Un binôme Directeur Général - Directeur des Ressources Humaines qui fonctionne en confiance et en cohérence et se positionne comme garant du projet proposé.
- La reconnaissance et la gratitude des salariés et des représentants des salariés vis-à-vis du binôme pour leur avoir permis de « garder leur travail ».

L'INNOVATION AU COEUR DU TRAVAIL

Coordinateurs :

Michel FERON, Professeur associé à Reims Management School
Georges TREPO, Professeur à HEC-Paris

Intervenants :

Françoise CHEVALIER, Professeur à HEC-Paris
André MAILLARD, DRH de Boehringer Ingelheim France
Isabelle MICAELLI, Consultante et doctorante

L'innovation fait partie de ces mots magiques indispensables à toute stratégie ambitieuse, et la littérature traitant de ce domaine fait la part belle à son intérêt pour créer de la valeur et/ou de la compétitivité avec de nombreux ouvrages détaillant comment combiner les multiples dimensions concourant à l'innovation (ex. design organisationnel, financement, cadre juridique, conduite des projets, gestion des compétences-clés).

Par ailleurs, un autre leitmotiv est celui de la créativité des collaborateurs, thème incontournable de toute politique de formation d'envergure et fil rouge de divers processus de développement personnel devant amener tout collaborateur à être une source permanente d'idées originales.

A priori, la créativité devrait donc être intrinsèque au travail de chaque collaborateur (qu'il soit spécialisé ou non dans des activités orientées innovation), et les idées produites devraient en principe par des processus adaptés se transformer en innovation au niveau de l'entreprise.

Or, la réalité montre que la cohérence / cohésion entre ces deux dynamiques souffre de graves lacunes qui peuvent prendre par exemple les formes suivantes :

- face à un ensemble de principes, règles et procédures qui tendent à rendre l'avenir aussi certain que possible, l'apparition d'une nouveauté risque de se retrouver à contre-courant car elle crée une zone d'incertitude,
- les représentations et les enjeux des membres de l'entreprise entraînent par nature des lectures différentes d'une nouveauté et peuvent provoquer une levée de boucliers,
- si la nouveauté issue de la mise en oeuvre de moyens visant à son émergence est généralement bien acceptée par l'entreprise, la nouveauté « spontanée » amenée par un collaborateur à qui rien n'est demandé ne trouve pas forcément d'écho,
- dès lors que l'entreprise donne à un collaborateur le sentiment qu'elle lui fait confiance en l'encourageant à être créatif, elle court le risque d'un basculement vers un sentiment de trahison si sa production d'idées ne débouche sur rien,
- une politique d'innovation est structurée autour d'un référentiel de performance et d'outils de pilotage (même s'ils sont toujours perfectibles), alors qu'une démarche similaire est difficilement envisageable pour la créativité, potentiellement surprenante par définition.

Face à cette dichotomie fréquente entre une logique organisationnelle d'innovation et une logique individuelle / groupale de créativité, ce symposium propose trois éclairages sur les

*XVII^{ème} CONGRES DE L'AGRH
LE TRAVAIL AU CŒUR DE LA GRH
16 & 17 NOVEMBRE 2006*

pistes envisageables pour réduire la fracture et construire / renforcer un processus en boucle entre ces deux démarches.

Une première intervention montrera comment l'innovation peut servir d'entrée dans une telle boucle en s'appuyant sur le cas du laboratoire pharmaceutique Boehringer Ingelheim France. Depuis de nombreuses années, une politique RH originale est venue appuyer une focalisation stratégique sur l'innovation (classique dans ce secteur) en la couplant avec un ensemble de dispositifs visant d'une part à accroître la créativité de l'ensemble des collaborateurs (y compris les dirigeants), et d'autre part à permettre l'intégration des fruits de cette créativité dans les process opérationnels.

L'intervention suivante privilégiera au contraire la créativité comme entrée dans la boucle en se référant au cas des chercheurs qui transforment une « découverte » en entreprise innovante. La rareté de tels parcours professionnels dans le contexte français a conduit à entamer une recherche visant à isoler les facteurs qui peuvent expliquer ce choix, et les premiers résultats encourageants présentés ici laissent penser qu'il existe bien des caractéristiques spécifiques à ces « chercheurs - innovateurs - entrepreneurs ».

Enfin, une dernière intervention tentera de dépasser la différenciation entre le « savoir-imaginer » et le « savoir-innover » en s'intéressant plus particulièrement aux conditions présidant à la structuration et au développement du processus de bouclage lui-même. Le fil rouge de la place de la nouveauté dans le travail s'avère ici précieux pour esquisser un modèle global permettant de dépasser les dysfonctionnements relevés précédemment et ouvrir des perspectives vers une articulation plus harmonieuse des logiques organisationnelles et individuelles / groupales.

COMMENT ÉVALUER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET SA NON-QUALITÉ : DE LA RECHERCHE À L'ACTION

Coordinateur :

Michel FORESTIER, Directeur de l'Aract Champagne-Ardenne

Intervenants :

Martine MOULE, Maître de conférences en Sciences de Gestion à l'URCA, chercheur au laboratoire EuroPerformances

Jacques JEANTEUR, PDG, Magasins Jeanteur

Karine SAUVETON, Déléguée syndicale, Magasins Jeanteur (sous réserve)

L'objectif de ce symposium est le suivant : Peut-on s'inspirer des travaux des chercheurs, économistes, gestionnaires, sociologues... tant macroéconomiques que microéconomiques, dans le domaine de la qualité de vie au travail et de sa non-qualité, pour conduire des démarches d'amélioration ? Quels acteurs, publics, privés peuvent impulser le mouvement au sein des organisations ? Acteurs internes, acteurs externes ? Quelle méthodologie, quel accompagnement, pour quels résultats... et sous quelles conditions ?

Après un diagnostic rapide de l'évolution de la qualité et non-qualité de vie au travail et de sa mesure, deux expériences, l'une conduite en Champagne-Ardenne et l'autre en Aquitaine, avec des angles d'approche et des méthodologies différents, proposent des premiers éléments de réponse.

Introduction (Michel Forestier)

Présentation de la problématique : l'approche par la notion de QVT peut-elle modifier le regard des gestionnaires RH ? Est-ce un outil de progrès ?

La question de la mesure de la qualité et la non-qualité de vie au travail (*Martine Moule*)

Confrontation des résultats des études récentes tant qualitatives que quantitatives : amélioration ou dégradation de la QVT ?

Le projet Champardennais « Conduire un projet QVT en entreprise » (*Michel Forestier Jacques Jeanteur, PDG et Karine Sauveton, déléguée syndicale des Magasins Jeanteur (s/réserve)*)

Etude exploratoire auprès des parties prenantes

Projet de recherche-action avec des entreprises volontaires et un comité scientifique

Accompagnement de l'ARACT durant tout le processus

Le projet Aquitain « Géode des Perspectives Sociales » (*Jean-Pierre Barthe, Aract Aquitaine*)

Construction d'une base de données statistiques actualisée à partir de questionnaires mesurant la satisfaction des salariés en entreprise

Animation par l'Aract d'un réseau de consultants pouvant accompagner les entreprises intéressées

Engagement de l'entreprise à respecter la méthodologie et la déontologie

Conclusion (Michel Forestier)

A l'issue de la présentation de chacune des deux expériences, le discutant interpellera les témoins puis un débat avec la salle sera engagé.

QUELQUES PRECISIONS SUR LES DEUX PROJETS, SUPPORTS DE TEMOIGNAGE

1. Projet Champardennais

Dans le cadre du lancement en 2004 de la première Semaine pour la qualité de vie au travail (SQVT), le Conseil d'administration de l'Aract Champagne-Ardenne a considéré que la notion de qualité de vie au travail était positive, et qu'il serait intéressant de s'en saisir, comme sujet de réflexion et d'action, dans la durée.

Afin de délimiter le territoire de cette notion, l'équipe de l'Aract a d'abord rencontré des personnes, des groupes d'univers et d'horizons différents : des salariés, des dirigeants mais aussi des retraités et des jeunes (scolaires et apprentis), des représentants des organisations patronales et syndicales de Champagne-ardenne.

Sur la base des résultats de cette première étude et de l'accueil qui lui a été fait, les partenaires sociaux ont souhaité que l'Aract s'engage dans un projet pluri-annuel de recherche-action sur la mise en œuvre de cette notion au sein des entreprises : comment et en quoi la notion de qualité de vie au travail peut-elle devenir un outil au service du dialogue social, de l'amélioration des conditions de travail et de la performance et, au-delà, de l'attractivité de l'entreprise et du territoire régional ?

Sept entreprises se sont associées en 2005 à ce projet, d'abord pour produire un cahier des charges concerté de conduite d'un projet « qualité de vie au travail » en entreprise, puis pour le décliner, à leur rythme, en interne.

2. Projet Géode des Perspectives Sociales

Ce projet vise la mesure de la satisfaction des salariés d'entreprises partenaires au travers d'un questionnaire. Il permet la constitution d'une base de données régionale sur la QVT des salariés de ces entreprises ainsi qu'un croisement des différentes données permettant de contextualiser les constats issus d'entreprises.

Il s'agit donc d'un outil statistique de positionnement social normalisé composé d'un questionnaire réactualisé régulièrement (selon les recommandations du comité d'experts ad hoc) et d'une base de données.

Dans un moyen terme Géode animera un réseau de consultants formés "aux bonnes pratiques" afin que ceux-ci puissent accompagner les entreprises qui le désirent. Les consultants sont formés à l'utilisation de la base de donnée et à l'analyse des résultats qu'ils utilisent dans le cadre déontologique du projet (confidentialité nominative et statistique en particulier).

Géode n'est donc ni une agence de "rating", ni un organisme d'enquête, ni un organisme de conseil.

Tout comme les consultants "labellisés", les entreprises adhérentes au projet doivent respecter le cadre déontologique de celui-ci, notamment quant à l'utilisation des données issues du retraitement des questionnaires.

LE TRAVAIL DES CHERCHEURS ET DES EXPERTS : QUELLE GRH ?

Coordinateurs :

Patrick GILBERT, Professeur à l'IAE de Paris

Frédérique PIGEYRE, Professeur à l'ESA-IRG Université Paris XII

Intervenants :

Alain BERNARD, DRH, ATM, Groupe Thalès

Laurent HEMIDY, DRH, INRA

Problématique

Le travail des chercheurs et des experts n'a pas souvent fait l'objet de recherches spécifiques en gestion. Bien qu'il soit habituel de les considérer comme relevant de la catégorie des cadres, ils s'en distinguent d'abord par le fait qu'ils n'exercent que rarement des responsabilités managériales. Le problème de leur évolution dans l'entreprise se pose donc très vite, dès lors que la « carrière organisationnelle » est généralement conçue en termes de progression hiérarchique qui s'accompagne d'un accroissement régulier du nombre de collaborateurs supervisés au fur et à mesure des échelons gravis. Les entreprises déplorent souvent que les qualités managériales de leurs « experts » (chercheurs et autres spécialistes très pointus) ne soient pas à la hauteur de leurs qualités d'expertise... Plus profondément, ils disposent de leurs propre système de reconnaissance qui déborde largement l'entreprise et tend à les distraire des régulations gestionnaires que celle-ci met en oeuvre.

Qu'en est-il aujourd'hui ?

En effet, la question se doit d'être posée si l'on prend en compte de nombreuses mutations, plus ou moins récentes :

- des transformations organisationnelles qui ont consisté, dans la plupart des grandes entreprises, à réduire le nombre de niveaux hiérarchiques et à favoriser le développement de la mobilité horizontale ;
- une importance accrue accordée au savoir d'expertise, dans le cadre d'une « économie du savoir » qui pousse les entreprises à recruter des personnels les plus « pointus » possibles dans des domaines précis ;
- l'introduction progressive dans les organismes de recherche et/ou d'expertise, de considérations « marchandes », qui obligent ces structures à se doter de nouveaux critères d'évaluation de la performance et, du même coup, à faire évoluer le travail de leurs personnels.

Ce symposium a pour objectif d'éclairer quelques problèmes de GRH inhérents à ces populations et de proposer des éléments de réflexion en lien avec les évolutions du travail de recherche. Il permettra de confronter les témoignages de deux DRH, l'un d'une entreprise privée et l'autre d'un organisme public de recherche, et de lancer un débat sur un thème rarement abordé en GRH.

*XVII^{ème} CONGRES DE L'AGRH
LE TRAVAIL AU CŒUR DE LA GRH
16 & 17 NOVEMBRE 2006*

Déroulement du symposium

Il fera intervenir des professionnels en charge de la gestion de ces populations spécifiques, tant dans l'industrie que dans la recherche publique. Une présentation rapide de quelques travaux de recherche récents fournira un éclairage complémentaire. Un débat sera organisé avec les participants.

Thème/ Contenu	Intervenant
Présentation de la problématique : Emergence de préoccupations nouvelles quant à la gestion des populations des chercheurs et des experts	Patrick Gilbert
Synthèse des principales conclusions de travaux récents discutés la veille en atelier thématique sur les chercheurs	Frédérique Pigeyre
<p style="text-align: center;"><u>« La gestion des experts chez Thalès »</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place une double échelle en relation avec la classification HAY, dans un établissement du groupe. - Comment éviter de gaspiller de bons experts en en faisant de mauvais managers ? 	Alain Bernard DRH, ATM Groupe Thalès
<p style="text-align: center;"><u>« L'évolution du métier de directeur de recherche à l'INRA »</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Introduction d'une réforme visant à renforcer le management de la recherche - Effets produits sur le contenu du métier de directeur de recherche - Evolution des critères de recrutement des directeurs de recherche. 	Laurent Hémidy DRH, INRA
Synthèse des échanges	Patrick Gilbert