

APPROPRIATION DE LA STRATEGIE PAR LES MIDDLE MANAGERS : UNE ETUDE EXPLORATOIRE
--

Christophe TORSET

Centre de recherche CREPA
Université Paris-Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75 775 Paris cedex 16

E-mail : christophe.torset@dauphine.fr
ctorset@aol.com

Julie TIXIER

Centre de recherche CREPA
Université Paris-Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75 775 Paris cedex 16

E-mail : julie.tixier@dauphine.fr
julietixier@hotmail.com

Résumé :

La place des middle managers dans la démarche stratégique a souvent été soulignée par la littérature stratégique (Bower, 1970 ; Burgelman 1983 ; Mintzberg 1994, Laroche 1999). Cependant, rares sont les études ayant tenté d'approfondir les caractéristiques et les déterminants de leur rôle stratégique (Floyd & Wooldridge 1990, 1992 ; Quy Nguyen 2001).

Cet article cherche à évaluer le degré d'appropriation de la stratégie par les middle managers dans le contexte particulier d'une multinationale évoluant vers un mode de coordination centre-périphérie radicalement nouveau.

Analysant le processus de déploiement d'une stratégie de développement des ressources humaines, cette étude met en évidence la diversité des modes d'appropriation de la stratégie par les managers. La distinction entre deux composantes de l'orientation stratégique étudiée (administration du personnel et développement RH) et l'évaluation du degré d'avancement du déploiement stratégique permettent de faire émerger trois types d'appropriation de la stratégie : sélective, homogène et difficile.

Quelques variables explicatives de cette hétérogénéité sont proposées et montrent que la vision qu'ont les managers de leur propre rôle est la dimension la plus directement liée aux modes d'appropriation.

Mots-clés : middle managers, déploiement stratégique, appropriation de la stratégie, ressources humaines.

Introduction :

Alors que les tenants du ‘reengineering’, notamment dans la littérature managériale des années de rationalisation, voyaient le middle management comme une strate organisationnelle superflue, source de coûts inutiles et alourdissant la structure (Arkin, 1990 ; Syedain, 1991 ; Oates, 1992 ; Scase & Goffee, 1989), de nombreux écrits tentent aujourd’hui de le réhabiliter (Lebor & Stofman, 1988 ; Kanter, 1982 ; Floyd & Wooldridge, 1990, 1992 ; Frohman & Johnson, 1993, Quy Nguyen, 2001).

Souvent dépeint ou idéalisé comme un coordinateur, comme le ‘maillon manquant’ entre vision stratégique globale et réalités opérationnelles quotidiennes, le middle manager occupe une place particulière dans les entreprises. Malgré l’importance du rôle qui lui est attribué, rares sont les recherches ayant tenté d’analyser son rapport à la stratégie (Laroche 1999). Pour pouvoir effectuer la tâche de coordination qui lui est assignée, le cadre intermédiaire doit avant tout comprendre et s’appropriier la réflexion stratégique initiée par les dirigeants. Cette appropriation est souvent présumée, rarement testée.

L’ambition de ce travail de recherche est d’évaluer, de façon exploratoire, le degré d’appropriation de la stratégie par les middle managers. La démarche de déploiement d’une stratégie de développement des ressources humaines, initiée en février 2001, dans une multinationale en pleine évolution est étudiée. La stratégie étant développée au niveau des directions du groupe et du pays, ce sont les directions régionales des ressources humaines qui sont ici assimilées au middle management. Le mode de diffusion de la stratégie de la direction de l’entreprise à destination des directions régionales est rigoureusement identique d’une région à l’autre. Dans ces conditions, l’analyse de l’évolution du déploiement de la stratégie dans les différentes régions entre février et octobre 2001 constitue un indicateur acceptable du degré d’appropriation de la stratégie par les middle managers.

Après avoir présenté le contexte général d’évolution de l’entreprise et le mode de déploiement de la stratégie, nous mettons en avant les résultats de l’étude, effectuée sur la base d’une recherche approfondie sur site, qui montrent la forte hétérogénéité des comportements des middle managers au regard du déploiement stratégique. Nous analysons finalement dans une troisième partie les disparités d’appropriation avant de nous pencher sur quelques explications potentielles de ces différences.

1. LE CADRE DE LA RECHERCHE : LE DEPLOIEMENT D'UNE ORIENTATION STRATEGIQUE DANS UNE MULTINATIONALE EN EVOLUTION

1.1. Présentation du contexte organisationnel général de Cablex et de la fonction ressources humaines

- Une organisation en mouvement :

Le groupe Cablex¹ est un des leaders mondiaux de la distribution d'équipements électriques. Présent dans plus de trente pays, le groupe réalise un chiffre d'affaires supérieur à sept mille millions d'Euros, dont plus des deux tiers hors de son marché domestique, et emploie plus de 25 000 personnes dans le monde. L'entreprise ne produit pas mais dispose d'un réseau commercial relativement fragmenté. Cablex est organisé de façon divisionnelle, chaque division régionale représentant une entité commerciale relativement autonome. Toutes les divisions comprennent trois types de structures : les centres logistiques (représentant environ 40 % des effectifs, le siège régional (environ 10 % des effectifs) et les agences commerciales (50 % des effectifs). La structure stratégique de base de Cablex est l'agence commerciale, dont la taille peut varier de cinq à cinquante salariés, avec une moyenne de quinze salariés. Bien que la politique commerciale soit principalement décidée au niveau du groupe, les agences constituent, du fait des disparités locales, des structures autonomes principalement contrôlées sur la base de leurs résultats commerciaux.

Depuis quelques années, Cablex cherche à structurer son réseau et à l'harmoniser. Une nouvelle orientation stratégique est communiquée à l'ensemble des entités du groupe, dont l'ambition est la mise en cohérence des pratiques et valeurs de gestion. Le centre ne s'implique pas dans l'opérationnalisation de cette stratégie, laissant l'initiative du déploiement aux directions régionales. Le constat établi par les dirigeants du groupe met en lumière une forte diversité dans le déploiement de la stratégie dans les différentes régions.

L'histoire récente de la société Cablex met en évidence les raisons immédiates de la forte hétérogénéité des pratiques stratégiques. La croissance externe par intégration verticale, qui a permis à l'entreprise de se positionner comme un leader mondial de la distribution de supports de transport énergétique, a également mis en lumière deux constats. D'une part, le manque d'harmonisation des outils et pratiques de gestion utilisés dans les différentes entités du groupe n'est plus compatible avec les ambitions globales du groupe. La recherche de

¹ Cablex est un nom d'entreprise fictif pour respecter la confidentialité des données.

synergies organisationnelles doit donc devenir un axe de développement majeur des années à venir. D'autre part, cette absence d'harmonisation et le manque de culture organisationnelle, l'absence de visibilité quant à l'évolution du groupe, ont entraîné quelques problèmes organisationnels, notamment au sein des équipes commerciales. La mobilisation du personnel opérationnel en agence devient un objectif prioritaire et la vision stratégique du groupe se réoriente autour de l'intégration des acquisitions et du développement d'une culture de groupe nécessaire à la motivation des équipes commerciales (Borgi, 2000).

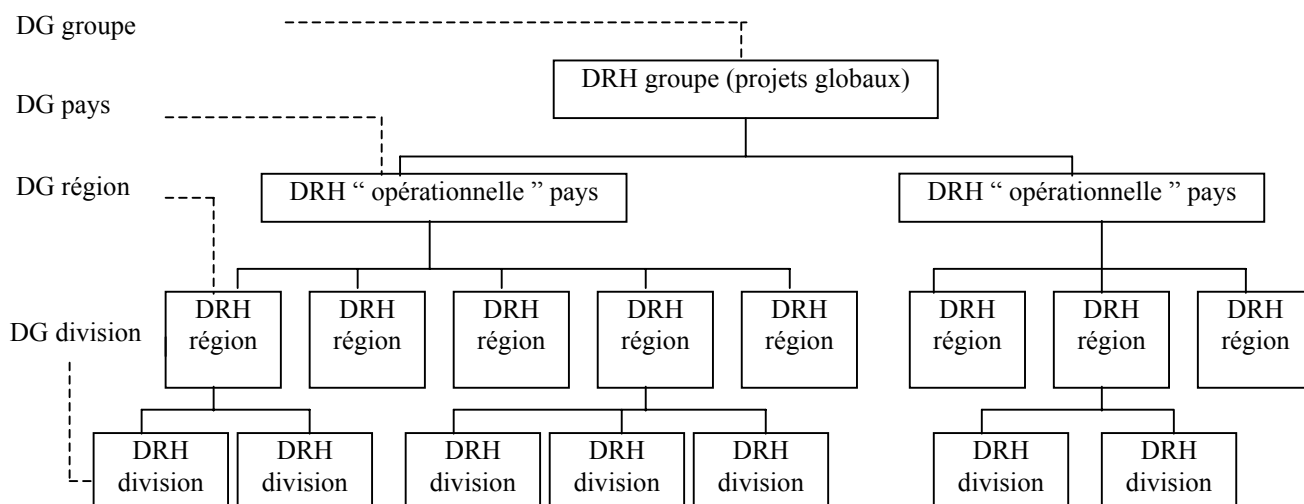
La grille d'analyse proposée par Heenan et Perlmutter (1979) qui distingue notamment les modèles ethnocentrique et géocentrique de management illustre bien les velléités d'évolution du groupe. Cablex, qui répond aujourd'hui à une orientation du management de type ethnocentrique (siège au sein du pays d'origine, fort pouvoir du siège, contrôle basé sur les critères uniques du siège, ...), cherche à évoluer vers un mode de management géocentrique (décentralisation régionale, nombreuses références aux valeurs globales du groupe, optimisation des flux d'information entre centre et régions), suivant une progression comparable à celle étudiée par Malnight (1995).

Dans ces conditions, l'axe stratégique 'ressources humaines' de cette nouvelle vision prend une place prépondérante.

- La direction des ressources humaines de Cablex : de l'administratif au stratégique

L'organisation de la DRH suit le mode d'organisation matriciel de l'ensemble des services fonctionnels du groupe. Les ressources humaines sont divisées en deux types de fonctions : l'une proche du terrain et en relation constante avec les managers opérationnels au niveau des régions, centralisée par une DRH pays ; l'autre en charge du développement de projets du groupe.

Figure 1 : Organisation de la direction des ressources humaines de Cablex



Toutes les structures régionales ont été créées, dans le pays étudié, au mois de septembre 1999. Aujourd’hui, la DRH du groupe veut faire évoluer la stratégie des ressources humaines de Cablex, d’une gestion de type ‘administration du personnel’ (ADP) vers une gestion des ressources humaines. La distinction entre l’administration du personnel et la gestion des ressources humaines est largement établie dans la littérature de ressources humaines (Brouwers et al. (1997), Ellig (1997), Ulrich (1997)). Brouwers et al. (1997) les définissent respectivement comme : “ gestion quantitative des effectifs et résolution des conflits ” (ADP) et “ adéquation et implication des ressources en vue d’atteindre les objectifs organisationnels ” (GRH).

La volonté d’harmonisation et de modernisation des pratiques de gestion des ressources humaines du groupe Cablex reprend de façon spécifique ce découpage entre ADP et GRH. L’axe stratégique est en effet composé d’objectifs d’harmonisation des pratiques d’administration du personnel (recrutement, formation, entretiens annuels d’évaluation, harmonisation des intitulés de postes) et d’objectifs de développement des ressources humaines (gestion des compétences, détection des potentiels, gestion de la mobilité interne, établissement d’organigrammes prévisionnels).

1.2. Les modalités du déploiement de la stratégie des ressources humaines de Cablex

L’axe stratégique dont nous étudions le déploiement au sein de Cablex est relatif à une politique de développement et d’harmonisation des outils et pratiques de gestion des ressources humaines. Pour autant, cet objet d’étude n’est pas appréhendé sous l’angle de la gestion stratégique des RH ni des rapports entre stratégie et ressources humaines. Il s’agit ici de l’analyse du déploiement stratégique d’une politique organisationnelle s’insérant dans une

démarche plus générale d'harmonisation des outils de gestion et de passage d'une organisation de type ethnocentrique à une organisation de type géocentrique.

▪ Un projet de développement des ressources humaines initié par le centre ...

L'évolution rapide du périmètre du groupe Cablex a entraîné quelques dysfonctionnements commerciaux et surtout une moindre cohérence organisationnelle. La direction du groupe décide fin 2000 de communiquer en interne sur une nouvelle vision stratégique basée sur la culture et les valeurs communes, et ayant pour ambition d'harmoniser les pratiques de gestion.

L'adoption de cette vision stratégique nouvelle pose un certain nombre de questions quant aux moyens permettant sa diffusion. Il apparaît très rapidement, comme cela a déjà été identifié par la littérature de recherche (Foucher, 1993 ; Ederlé, 2000) que les ressources humaines constituent une voie préférentielle pour expliquer et déployer la vision de la direction du groupe. Les dirigeants de Cablex décident de faire de l'orientation stratégique 'harmonisation et développement des ressources humaines' un des axes prioritaires de déploiement de la stratégie de mise en cohérence.

Les pratiques et outils de gestion des ressources humaines sont très différents d'une région à l'autre. La réflexion menée par la direction du groupe identifie huit dimensions d'évolution des ressources humaines : le recrutement, la formation, les entretiens annuels d'évaluation, l'harmonisation des intitulés de postes, la gestion des compétences, la détection des potentiels, la gestion de la mobilité interne et enfin l'établissement d'organigrammes prévisionnels.

L'harmonisation et le développement conjoint entre les régions de ces huit dimensions, outre qu'ils visent à moderniser les outils de gestion des ressources humaines, s'inscrivent également dans l'évolution globale du groupe, et notamment dans le passage d'un mode de gestion de type ethnocentrique à un mode géocentrique. D'un mode de formation, diffusion et déploiement de la stratégie plutôt traditionnel, orienté 'top-down', l'entreprise souhaite évoluer vers une pratique impliquant beaucoup plus les régions dans la démarche stratégique, pour arriver à un mode de gestion globale proche du géocentrisme (interdépendance au niveau mondial et non plus régional, indicateurs globaux et locaux, flux d'information orientés vers l'ensemble du groupe, délégation de pouvoir aux régions). Ce nouveau mode de coordination est très proche de ce que Nonaka (1988) appelle le 'middle-up-down management', dans lequel les middle managers sont la clé du système de création et de diffusion de l'information

et des connaissances. Dès lors, le déploiement de la stratégie des ressources humaines ne pouvait être envisagé autrement qu'en mobilisant fortement les middle managers.

▪ ... Mais qui s'appuie sur les middle managers

L'organisation de la fonction RH du groupe Cablex (voir figure 1) comporte quatre strates hiérarchiques principales. Il est alors nécessaire de s'interroger sur ce que l'on peut considérer être le 'middle management'.

Il est souvent difficile de savoir ce que la littérature de recherche entend par 'manager' (Laroche 1999). Les analyses du rôle du manager dans l'élaboration puis la mise en œuvre et le contrôle de la stratégie sont elles-mêmes relativement limitées. Ce n'est en effet que relativement récemment que les chercheurs en organisation se sont penchés sur ce 'dirigeant en réduction' (Laroche 1999).

Les définitions du manager et du middle manager, lorsqu'elles existent, sont rarement précises et autorisent donc toutes sortes d'interprétations. Coopey & al. (1997), dans leur étude sur l'innovation, définissent le manager comme "Une personne dans une position formelle incluant des responsabilités pour le travail d'autres personnes et pour d'autres ressources, notamment financières". Quy Nguyen (2001) dans une étude portant sur l'implication des middle managers dans les processus de changement les définit comme « tout manager deux niveaux en dessous du directeur général et un niveau au-dessus des travailleurs et opérationnels de terrain ». Floyd & Wooldridge (1994), bien que travaillant de façon approfondie sur le rôle du middle manager dans la démarche stratégique, ne définissent également que peu ce qu'ils entendent par middle management, se contentant de constater que « le middle management fait des choses qui traduisent en actions aux niveaux opérationnels les stratégies définies à un niveau plus élevé ». Bien que les éléments de définition utilisés ici par Floyd et Wooldridge (1994) ou Coopey et al. (1997) soient relativement vagues, notamment du fait de la forte contingence de cette tentative de définition aux structures et types d'activités analysés, nous pouvons considérer que les directeurs régionaux des ressources humaines interrogés au sein de Cablex sont des middle managers. Satisfaisant aux critères définis par Quy Nguyen (2001), le mode de fonctionnement de l'entreprise laisse aux directeurs régionaux une marge de manœuvre et une autonomie dans la gestion de leurs activités suffisamment conséquente pour qu'ils soient considérés comme responsables de leurs ressources et du travail effectué par leurs subordonnés. De plus, l'analyse que nous menons ici s'intéresse uniquement au déploiement de la stratégie dans un des pays du groupe.

Dès lors, le niveau d'analyse ne prend que peu en compte la direction RH groupe dont les analyses et recommandations sont élaborées conjointement avec la direction pays. C'est donc la direction pays qui est ici considérée comme étant le top management, responsable de la création et de la diffusion de la vision stratégique applicable aux ressources humaines dans le pays en question. Les directions régionales des ressources humaines sont donc l'échelon coordinateur entre vision stratégique globale et actions opérationnelles, elles constituent le middle management.

La littérature de recherche en organisation et management stratégique a depuis longtemps souligné le rôle stratégique de l'ensemble des membres organisationnels (Bower 1970, Burgelman 1983, 1991, Noda & Bower 1996, Wilcox King & al 2001), tant dans la conception (Wooldridge & Floyd 1990, Hart & Banbury 1994, Mintzberg 1994) que dans la mise en oeuvre de la stratégie (Bonnet 1986, Guth & MacMillan 1986, Barnett 1996, Goshal & Bartlett 1998).

Les travaux empiriques sur l'implication des middle managers dans la démarche stratégique aboutissent tous au même constat : « les middle managers jouent un rôle coordinateur dans lequel ils font la médiation, négocient et interprètent les connections entre le niveau institutionnel (stratégique) et le niveau technique (opérationnel) de l'organisation » (Floyd & Wooldridge 1997, p. 466). Les résultats empiriques qualitatifs de Quy Nguyen (2001) ou quantitatifs de Floyd & Wooldridge (1997) approfondissent ce rôle de transfert de témoin stratégique et semblent indiquer que la performance des entreprises est supérieure lorsque les middle managers sont impliqués de manière significative dans une démarche descendante de diffusion et de déploiement de la stratégie et dans une démarche ascendante de proposition de renouvellement ou modification du paradigme stratégique. Si la plupart des travaux récents sur les processus stratégiques s'accordent effectivement à reconnaître au middle management un rôle de premier plan dans la réussite du déploiement stratégique, il n'existe à notre connaissance pas de travaux traitant plus particulièrement du degré d'appropriation de la stratégie par les middle managers. Plus précisément, les typologies de comportement des middle managers face à la démarche stratégique s'attachent davantage à décrire une attitude face aux processus autonomes (Burgelman 1991, 1994) ou à la circulation de l'information. En ce sens, quelques travaux (Floyd & Wooldridge 1992, Bartlett & Goshal 1998) mettent en avant le rôle de soutien ('championing') des initiatives de facilitateur des flux d'information. Mais ces démarches d'analyse voient le middle manager comme un médium des orientations

stratégiques, et ne s'interrogent que très peu sur sa compréhension et sa perception de la stratégie, et donc sur ses actions pour la mettre en œuvre.

Le déploiement de stratégie tel qu'il est mis en œuvre au sein de Cablex semble répondre de cette volonté d'impliquer de manière large le middle management. Si les constats et grandes lignes stratégiques ont été définis au niveau de la direction des ressources humaines du groupe, la mise en œuvre de la stratégie d'harmonisation et de développement des pratiques de GRH laisse la part belle aux directeurs régionaux des ressources humaines.

Initié au niveau de la DRH groupe au début de l'an 2000, l'axe stratégique 'harmonisation et développement RH' a en effet été déployé selon la méthode de la cascade : les principes généraux et objectifs sont définis par la DRH groupe et les DRH pays qui sont garantes de la cohérence et de l'harmonisation, puis communiqués de façon lâche (au sens de Weick 1995) aux responsables régionaux. La raison principale de ce déploiement en escalier et en deux temps qui vise à impliquer les middle managers dès la phase de réflexion est principalement liée à la nature même de l'axe stratégique en cours. Les huit dimensions de l'orientation stratégique² analysée relèvent en effet très largement de la notion de 'ressources humaines de terrain'. Parmi les managers interrogés, nombreux sont ceux qui ont fait explicitement référence à cette dimension opérationnelle du déploiement de stratégie.

Une première réunion rassemblant les cinq directeurs régionaux des ressources humaines est organisée autour de ce thème en février 2001. La finalité de l'orientation stratégique (constitution et mise en place d'un système d'informations RH global) est présentée et expliquée aux middle managers. Il leur est expliqué en quoi ce nouveau système d'informations est un support indispensable à l'harmonisation et au développement des huit thèmes de la stratégie des ressources humaines. Mais les caractéristiques précises et la démarche de mise en œuvre de ces dimensions ne sont pas précisées : il est demandé implicitement à chaque responsable régional de réfléchir aux modalités de développement et de mise en œuvre de ce projet d'harmonisation dans ses propres services. L'ambition de cette démarche de déploiement est de recueillir suffisamment d'informations sur les pratiques et besoins des régions pour organiser ensuite une sorte de 'benchmarking' interne, en retenant pour le déploiement final et la deuxième phase du déploiement stratégique (développement du système d'informations) les meilleures pratiques pour chaque dimension du projet.

² Gestion des compétences, détection des potentiels, gestion de la mobilité interne, établissement des organigrammes prévisionnels, recrutement, entretiens annuels d'évaluation, formation et l'harmonisation des intitulés de postes

Une réunion mensuelle est alors organisée entre les cinq directeurs régionaux des ressources humaines et le directeur RH pays. Chacune de ces rencontres est l'occasion de faire le point sur le déploiement stratégique. Chaque région est invitée à présenter l'avancement de sa réflexion sur les huit dimensions composant l'orientation. Les analyses de faisabilité et nouvelles idées de mise en œuvre de la réforme sont discutées et critiquées, le principe étant de constituer une base de connaissance commune permettant un développement harmonieux et cohérent de la politique de ressources humaines du groupe. Le rôle des middle managers (ici les directeurs régionaux des ressources humaines) est donc largement enrichi par rapport à ce qu'il était précédemment. D'applicateurs de procédures et coordinateurs de l'action des divisions dont ils avaient la charge, les middle managers deviennent théoriquement pleinement en charge du contenu et des modalités de l'axe stratégique 'harmonisation et développement des ressources humaines'.

Ce type de déploiement de stratégie n'est envisageable et réalisable que si l'ensemble des middle managers s'approprient efficacement et rapidement les grandes lignes de la vision stratégique qu'ils doivent mettre en application. L'analyse de cette appropriation met pourtant en lumière les fortes disparités entre régions.

2. L'APPROPRIATION DE LA STRATEGIE PAR LES MIDDLE MANAGERS : LE REGNE DE LA DIVERSITE

2.1. Méthodologie d'analyse du déploiement

- Objet de recherche et niveau d'analyse

L'objectif de cette étude exploratoire est de s'interroger sur la nature de l'appropriation de la stratégie par les middle managers et d'envisager certains des déterminants potentiels de cette appropriation.

Le groupe Calex est en phase de mutation profonde. La refonte de la vision stratégique consécutive aux nombreuses acquisitions de petites entreprises amène le groupe à envisager une stratégie organisationnelle d'harmonisation et de mise en cohérence de l'ensemble de ses entités. Comme nous l'avons développé précédemment, la volonté de la direction générale de Calex est de faire de l'axe stratégique 'harmonisation et développement des ressources humaines' un axe prioritaire du déploiement de sa stratégie.

Cet axe est décomposé en huit dimensions³ recouvrant les deux ambitions de l'orientation stratégique : harmonisation des outils d'administration du personnel et développement de la fonction ressources humaines.

Bien que développé au niveau mondial, ce projet stratégique n'est pas mis en œuvre dans tous les pays avec la même intensité, ni selon les mêmes modalités. L'analyse faite ici du déploiement de cet axe stratégique se limite à un seul pays, composé de cinq régions. La démarche d'analyse vise donc à considérer ce pays comme une entité organisationnelle à part entière. Dans ces conditions, nous considérons que les directions des ressources humaines du groupe et du pays constituent le top management. Les directions régionales des ressources humaines sont assimilées au middle management et les divisions des ressources humaines propres à chaque région constituent le management opérationnel.

Notre recherche, de type exploratoire, vise à analyser l'appropriation de la stratégie par les middle managers. Dès lors, le recueil des données s'est axé sur cette population organisationnelle.

▪ Recueil et analyse des données

Le positionnement de l'un des chercheurs et son rapport au terrain a largement déterminé notre méthode de recherche. En effet, cette étude est partiellement issue d'un protocole de recherche de type observation participante. A cette occasion, nous avons eu connaissance des documents diffusés au fur et à mesure par les DRH, nous avons assisté à plusieurs réunions annuelles organisées par la DRH groupe pour communiquer la stratégie aux DRH des pays, et nous avons interviewé les acteurs des différents niveaux hiérarchiques (DRH groupe, DRH pays ainsi que les cinq DRH régionaux).

Au cours de ces entretiens semi-directifs, nous avons évoqué de façon générale le travail, la fonction de gestion de ressources humaines et l'organisation de chacune des directions ; plus précisément, nous avons abordé les huit dimensions de déploiement de la stratégie RH : le recrutement (fréquence, méthode, responsables...), la formation, la gestion des compétences, les organigrammes prévisionnels, la gestion de la mobilité, les entretiens individuels d'évaluation, la détection des potentiels et l'harmonisation des intitulés de postes.

Ces huit items sont issus de la littérature de gestion des ressources humaines (Pichault, Nizet, 2000 ; Petit et al, 1997 ; Bournois, Defelix, Retour ; 2000) et correspondent aux dimensions

³ Gestion des compétences, détection des potentiels, gestion de la mobilité interne, établissement des organigrammes prévisionnels, recrutement, entretiens annuels d'évaluation, formation et l'harmonisation des intitulés de postes

principales du déploiement de l'axe stratégique 'harmonisation et développement des ressources humaines'.

Le déroulement de nos entretiens s'apparente aux entretiens de Bournois et al. (2000) qui, lors de leur étude sur des thèmes tels que les rapports entre le siège et les filiales ou encore le degré de formalisation, proposent une grille d'analyse de la Gestion Internationale des Ressources Humaines (GIRH) à l'aide de quatre cas d'entreprises.

Les acteurs se sont donc exprimés à la fois sur :

- des descriptifs de leur entité : effectifs de la région ou du pays, chiffre d'affaires...
- l'organisation de la fonction ressources humaines de l'entité : description des organigrammes et de leurs évolutions, rapport aux divisions et au siège ...
- les grandes composantes de la gestion des ressources humaines : les huit items cités ci-dessus ;
- la vision globale de la gestion des ressources humaines : sous forme de recueil de données sur la perception des acteurs de leur métier au sein de Cablex et de leur évolution.

L'ensemble de ces entretiens a donné lieu à des retranscriptions qui ont servi de base à l'analyse des profils des cinq régions. L'analyse des données a été effectuée sur la base d'une analyse de contenu par thèmes (Bardin 1998). L'ensemble des données recueillies lors des différentes phases de la recherche (minutes de réunions, documents internes, etc.) ont permis de contextualiser l'analyse et de recueillir des données globales sur les objectifs du déploiement de stratégie, sur les modalités du déploiement et sur les modes d'organisation et de coordination de l'ensemble des régions.

L'appropriation de l'axe stratégique par les middle managers (directeurs régionaux des ressources humaines) est évaluée selon deux sources distinctes :

- d'une part l'analyse des entretiens effectués avec chaque middle manager permet de recueillir leur perception de chacune des huit dimensions de la stratégie et l'avancement de leur réflexion quant à leur déploiement,
- d'autre part, les informations recueillies par l'un des chercheurs en poste dans l'entreprise, notamment lors de réunions sur le déploiement de la stratégie, permettent, sur la base d'analyses comparatives et de constatations 'de visu', d'évaluer le degré d'évolution du déploiement de stratégie dans chaque région. A cet effet, une cartographie de l'avancée du déploiement stratégique, basée sur l'analyse des huit dimensions du projet, a été établie puis validée par les directions groupe et pays des ressources humaines, en distinguant

notamment l'avancement sur les outils d'administration du personnel (ADP) et sur les thèmes de développement des ressources humaines.

Nous estimons l'appropriation de la stratégie par les managers en évaluant le degré d'avancement du déploiement entre février et octobre 2001. Le degré d'avancement du déploiement est analysé à partir du constat d'évolution des pratiques et de la maturité affichée par le middle manager sur chacune des dimensions de l'orientation stratégique.

Ces analyses dont les résultats sont détaillés ci-après ont été validées auprès des opérationnels de la DRH du groupe, ainsi que la DRH du pays.

2.2. Les réalités du déploiement : une appropriation très inégale de la stratégie

Lors de notre étude sur le terrain, nous avons cherché à établir un profil pour chaque région étudiée et à caractériser le mode de gestion des ressources humaines dominant dans la région en distinguant les outils utiles à l'administration du personnel et les outils de gestion des ressources humaines (cf. partie 1.1.).

C'est donc au travers de l'organisation de la fonction ressources humaines et de l'usage des huit outils que nous présentons les cinq profils des régions. Les représentations graphiques illustrent le degré d'évolution du déploiement de la stratégie dans chaque région. Elles reprennent les huit dimensions de l'orientation stratégique et ont été construites en notant de la façon suivante l'évolution sur chaque thème entre février 2001 (lancement du déploiement stratégique) et octobre 2001 :

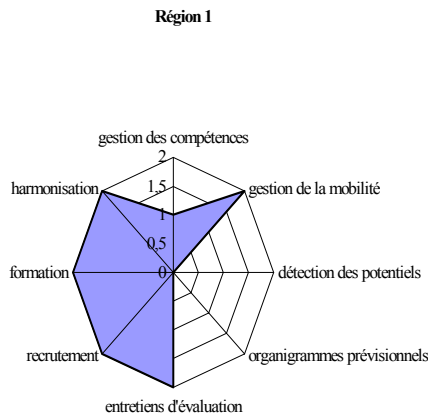
- 0 : aucune différence notable dans les pratiques et pas d'éléments de réflexion sur les modalités de déploiement ;
- 1 : un début de changement dans les pratiques et/ou une réflexion bien avancée sur la façon de les modifier ;
- 2 : forte évolution constatée sur les pratiques de gestion de la dimension étudiée et/ou réflexion finalisée sur les voies d'amélioration.

Ces représentations graphiques et les analyses qu'elles illustrent ont été validées par les directions des ressources humaines du pays et du groupe.

▪ Région 1 : Un déploiement sélectif

La région 1 est composée d'environ 1300 salariés, gérés par 10 personnes au sein de la direction des ressources humaines, dont 5 personnes en charge de l'ADP et 5 autres de la gestion des ressources humaines.

La première région tient sa spécificité de son organisation du service des ressources humaines. En effet, c'est la seule région qui a découpé sa fonction RH en différentes fonctions (recrutement, formation, relations sociales, ADP).



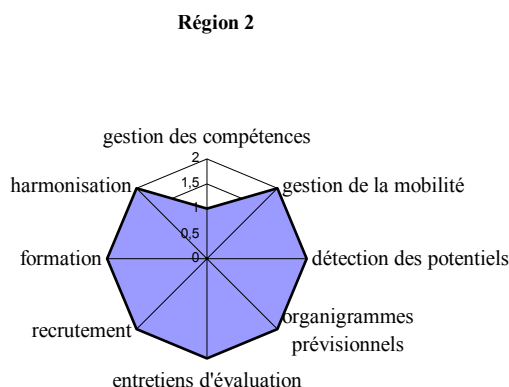
L'analyse du degré d'avancement du déploiement de la stratégie RH dans la région 1 met en évidence la forte disparité entre les huit dimensions. Les items relatifs à l'administration du personnel (harmonisation des intitulés de postes, formation, recrutement et entretiens annuels d'évaluation) ont tous fait l'objet d'une réflexion approfondie

aboutissant à une modification des pratiques. A l'inverse, les éléments relatifs au développement des ressources humaines (gestion des compétences, gestion de la mobilité, détection des potentiels et organigrammes prévisionnels) ont été négligés, à l'exception de la mobilité. Le profil global de déploiement qui se dégage est donc largement lié aux aspects ADP de la fonction, ce que confirme implicitement le directeur régional en charge du déploiement :

« Pour moi le système RH c'est ça, c'est job, compétences, formation, budget. Un quatrième pôle qui me semble à moi moins utile ... enfin qui n'est pas la priorité, c'est l'aspect gestion des postes et du recrutement ».

■ Région 2 : Un déploiement rapide et homogène

La région 2 compte environ 1500 salariés et est assez vaste géographiquement en comparaison avec la région 1. La direction RH régionale (13 personnes) est composée de deux entités distinctes : 6 personnes s'occupent uniquement de l'administration du personnel



La figure ci-contre illustrant l'avancée du déploiement de la stratégie RH dans la région 2 met en lumière la forte homogénéité du développement. Toutes les dimensions ont fait l'objet d'une réflexion approfondie et d'une

pour l'ensemble de la région ; 7 autres personnes constituent le pôle 'gestion des ressources humaines'. Ce pôle est organisé en deux divisions (réparties géographiquement) avec un responsable RH de division au sein de chacune d'entre elles et, en support de ces RH de division, deux personnes sont chargées de gérer la formation, le suivi des contrats, les relations sociales...

Le déploiement de la région 2 est caractérisé par une forte volonté d'évolution, à la fois sur les thèmes liés à l'administration du personnel et sur ceux liés au développement des ressources humaines, comme l'illustrent les propos du directeur RH régional :

« Moi, je veux avoir des gens qui sont sur le terrain et qui ont une approche globale du système. »

■ Région 3 : Un déploiement non discriminant et non achevé

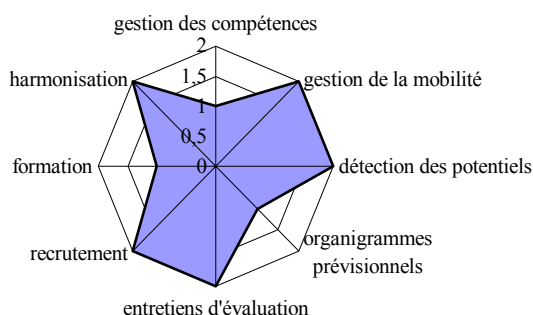
La région 3 regroupe environ 1300 salariés, dont 12 personnes à la direction des ressources humaines. Celle-ci est composée d'une fonction ADP à laquelle 5 personnes sont rattachées et

Le DRH a évoqué et décrit spontanément les huit items du déploiement stratégique. La spécificité de son discours, tient au fait qu'il semble avoir une vision globale du métier de RH et que l'ensemble de ces outils de GRH apparaissent comme liés et formant une politique de gestion des ressources humaines globale et cohérente.

de deux divisions géographiques avec deux responsables RH de divisions et d'une assistante par division.

Le déploiement de la stratégie par le DRH de la région 3 montre bien que les items de gestion des ressources humaines (détection des potentiels, organigrammes prévisionnels, gestion des compétences, gestion de la mobilité) sont en cours de développement au sein de la région et des divisions. Les items d'administration du personnel sont également développés et présentés comme des outils d'aide au développement des ressources humaines.

moins avancées que dans la région 2 (formation et organigrammes prévisionnels). Le DRH de la région 3 invoque les difficultés organisationnelles que les régions 1 et 2 ont rencontrées.



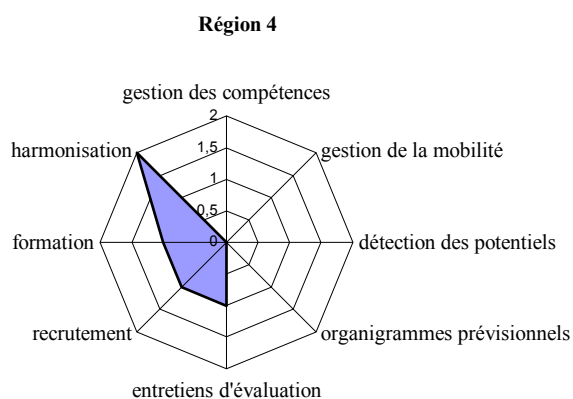
Le profil général de déploiement de la région 3 apparaît comme plus global que celui de la région 2. En effet, ces deux régions ont déployé la stratégie sans distinguer l'ADP de la GRH, au contraire de la région 1 par exemple.

En revanche, certaines dimensions du déploiement de la région 3 sont beaucoup

« On est dans une phase où on a eu des gros chantiers, on va en avoir encore [...] il va falloir optimiser, donc la structure est en perpétuelle évolution. Alors je n'exclus pas une modification d'organisation pour l'organisation RH ».

▪ Région 4 : un déploiement retardé et sélectif

La région 4 est composée d'environ 1200 personnes, dont 11 personnes à la direction des ressources humaines. Celle-ci comporte 5 personnes à l'administration du personnel, 2 responsables de division (répartition géographique des deux divisions sur la région) accompagnés d'une assistante chacune, et d'une assistante.

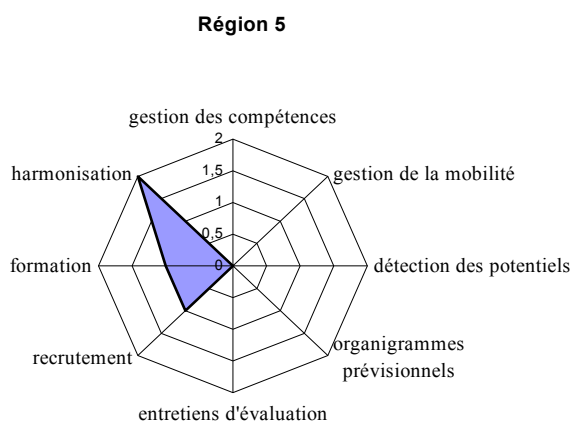


L'analyse du déploiement de la stratégie dans la région 4 laisse apparaître une situation caractéristique : le déploiement est quasi-inexistant et seules des dimensions ADP sont développées. Il nous est spécifié qu'une réflexion sur la gestion des compétences a débuté au sein d'une des divisions.

Le profil de déploiement -et donc d'appropriation de la stratégie- de la région 4 est symptomatique de deux éléments : d'une part une mauvaise appropriation de la stratégie, d'autre part, une gestion uniquement instrumentale -et non stratégique- des ressources humaines.

▪ Région 5 : un déploiement stratégique très limité

Les particularités de la région 5 sont principalement liées à sa taille réduite (650 salariés dont 4,5 personnes à la direction des ressources humaines : 2,5 personnes à l'ADP et au secrétariat, un responsable de secteur géographiquement éloigné et le DRH qui assure à la fois les fonctions de responsable RH de la région et du deuxième secteur). Il résulte de cette taille moindre une allocation de ressources sensiblement inférieure, proportionnellement, à ce qui est accordé aux autres régions.



Comme pour la région 4, la représentation graphique du déploiement stratégique est très particulière. Aucune des dimensions relatives au développement RH (compétences, mobilité, potentiels, organigrammes) n'est développée. Les rares éléments en cours de déploiement sont des thèmes liés à l'administration du personnel.

Le directeur régional des ressources humaines reconnaît son retard :

« On a une gestion des entretiens individuels et des plans de carrière, qui n'est pas des meilleures dans notre région. [...] on est mauvais [concernant la gestion des carrières], je le reconnais, il y a beaucoup à faire. » [...] « le plus dur c'est de renseigner la formation. C'est pas au service paye de renseigner les formations ».

Le profil global de déploiement de la région 5 est assimilable à celui de la région 4.

Après avoir présenté les modalités et résultats du déploiement stratégique au sein des cinq régions, nous tentons, dans un premier temps, de caractériser différents types de profils pour ensuite discuter les résultats et envisager différentes variables potentiellement explicatives de l'hétérogénéité de l'appropriation de la stratégie par les middle managers des ressources humaines.

3. DISCUSSION

3.1 – Synthèse et Discussion des résultats

Notre recherche vise à caractériser le degré d'appropriation de la stratégie par les middle managers. La démarche retenue a permis d'évaluer ce degré d'appropriation par le biais de l'avancement du déploiement de la stratégie dans les unités dont les middle managers sont responsables hiérarchiquement. Les résultats présentés précédemment montrent une grande diversité dans les déploiements, malgré l'homogénéité de l'accès des middle managers à la stratégie.

Le déploiement de l'axe stratégique 'harmonisation et développement des ressources humaines' que nous étudions a été initié par la direction générale de l'entreprise et les

directions groupe et pays des ressources humaines en février 2001. S'appuyant largement sur les middle managers, le déploiement stratégique a été présenté à tous de manière uniforme.

Le constat effectué en octobre 2001, huit mois après le lancement du déploiement montre une grande diversité dans les modes de déploiement, comme le synthétise la figure 5.

Un certain nombre de variables potentiellement explicatives des résultats du déploiement et de l'appropriation ont été isolées *de facto* :

- La division du pays en cinq régions et la création des sièges régionaux ont eu lieu en septembre 1999. Les directions régionales RH ont donc toutes été créées en même temps ;
- Les directeurs régionaux des ressources humaines actuellement en poste le sont tous depuis cette date. Ils ont été en charge de la création et de la structuration de la fonction RH dans leur région.
- La stratégie du pays a été initiée par le centre. Au stade préalable de formulation de la stratégie, aucun directeur régional RH n'a été davantage impliqué que les autres.
- La communication de la vision stratégique a été effectuée lors d'une réunion regroupant l'ensemble des DRH. Chaque middle manager a donc reçu exactement la même information au même moment.
- Le suivi du déploiement stratégique n'est réalisé que par le biais des réunions mensuelles regroupant également l'ensemble des intervenants. Là aussi, aucun des middle managers n'a eu de contact ou d'information privilégiés entre février et octobre 2001.

Ces éléments n'étant donc pas de nature à interférer dans l'appropriation de la stratégie par les middle managers, nous essayons maintenant de caractériser des profils de déploiement/appropriation en identifiant les similitudes et différences entre régions. Cette analyse permet de dégager trois profils généraux.

Figure 5 : Profils de déploiement de la stratégie des cinq régions

		R1			R2			R3			R4			R5		
		0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2
Gestion des Ressources Humaines	Gestion des compétences		•			•			•		•			•		
	Organigrammes prévisionnels	•					•		•		•			•		
	Détection des potentiels	•					•			•	•			•		
	Gestion de la mobilité			•			•			•	•			•		
Administration	Entretiens annuels d'évaluation			•			•			•		•		•		

	Recrutement	•	•	•	•	•
	Formation	•	•	•	•	•
	Harmonisation des postes	•	•	•	•	•
Niveau global de déploiement (moyenne)		1, 375	1, 875	1, 625	0, 625	0,5

Légende : 0 : pas de déploiement ; 1 : début de changement dans les pratiques ; 2 : forte évolution dans les pratiques entre février et octobre 2001

L'aspect général de ces courbes fait ressortir trois profils distincts, en fonction de deux éléments : d'une part, le degré d'avancement global du déploiement (représenté par la position de la courbe sur l'échelle de 0 à 2) ; d'autre part la distinction réalisée ou non entre les thèmes ADP et GRH.

▪ Profil 1 : un déploiement sélectif

Seule la région 1 est identifiée comme ayant ce type de profil. Il s'agit d'un déploiement discriminant : les thèmes de l'administration du personnel sont tous particulièrement développés, alors que les dimensions des ressources humaines sont pour la plupart négligées. C'est la différence d'avancement dans le déploiement des deux approches des ressources humaines qui caractérise ce profil. L'appropriation de la stratégie par le middle manager en question est plutôt bonne (moyenne d'avancée du déploiement de 1,375) mais sélective, que ce soit délibéré ou non.

▪ Profil 2 : un déploiement homogène

Les régions 2 et 3 ont des profils de déploiement sensiblement équivalents. Bien que le degré d'avancement de la région 2 soit meilleur que celui de la région 3, leurs profils de déploiement/appropriation partagent les éléments suivants :

- un niveau global d'évolution plutôt élevé (des moyennes d'avancement du déploiement respectivement de 1,875 et 1,625);
- une non-discrimination dans le déploiement : les thèmes ADP et GRH sont tous traités de façon relativement uniforme, contrairement à la région 1.

L'appropriation de la stratégie par les middle managers ne paraît pas sélective. Ils semblent avoir bien appréhendé et assimilé les différents éléments de la stratégie, sans chercher à dissocier les différents thèmes, comme l'illustrent les propos du DRH de la région 2 :

« Moi j'ai des généralistes, j'ai voulu ça, cette organisation là plutôt que des spécialistes [...] parce que je considère qu'au niveau ressources humaines, quand on va voir un chef d'agence, il faut pouvoir parler de tout ».

- Profil 3 : un déploiement difficile

Les régions 4 et 5 ont un profil similaire et très particulier : aucun des thèmes de gestion des ressources humaines n'a été développé dans ces deux régions et les thèmes d'ADP ne sont que faiblement déployés. Les représentations graphiques présentées précédemment (partie 2.2) illustrent encore mieux cette similitude des profils de déploiement et la faiblesse du déploiement. L'orientation technique et instrumentaliste de la stratégie RH qui a été privilégiée par les middle managers s'exprime ainsi (DRH région 5) :

« Je travaille sur le budget, c'est ma base. C'est la base de la gestion du personnel. »

Les middle managers ne semblent pas réellement s'approprier la stratégie (moyennes de déploiement respectives de 0,625 et 0,5). Les seuls éléments sur lesquels il y a un début de déploiement sont les éléments traditionnels de la gestion du personnel.

Si l'on considère que les middle managers ont tous été placés dans les mêmes conditions en termes d'accès à l'information sur la vision stratégique et d'aide au déploiement, il est alors possible de s'interroger, dans une perspective naïve, sur les variables pouvant expliquer les disparités de déploiement et donc d'appropriation. Deux éléments sont particulièrement intéressants : le contexte individuel et le contexte organisationnel.

3.2. Quelques hypothèses explicatives des disparités du déploiement

Comme nous l'avons expliqué précédemment, nous pouvons considérer que tous les managers ont été, en février 2001 puis lors du déploiement, placés dans des conditions similaires d'appropriation de la stratégie. L'explication des différents profils peut alors être recherchée en s'intéressant d'une part aux caractéristiques personnelles des cinq middle managers, d'autre part aux caractéristiques organisationnelles des cinq régions.

- Quelques caractéristiques individuelles.

La méthodologie utilisée ne permet pas d'avoir accès de façon approfondie aux caractéristiques individuelles de chaque middle manager. Quelques données méritent cependant d'être regardées.

En premier lieu, l'âge des différents middle managers ne constitue pas une variable discriminante de l'appropriation. Les directeurs régionaux des ressources humaines ont tous entre 40 et 45 ans.

L'ancienneté dans le groupe, et donc la connaissance des mécanismes de coordination, l'existence de relations interpersonnelles et l'appréhension de la culture organisationnelle ne semblent pas non plus jouer un rôle déterminant dans le degré d'appropriation de la stratégie par les middle managers. Tous les DRH région ont une ancienneté moyenne de dix ans au sein de Cablex, hormis celui de la région 2 qui n'a rejoint le groupe que deux ans auparavant. Son profil n'étant pas isolé (il est proche de celui de la région 3), il n'est pas possible d'en conclure que son ancienneté moindre dans le groupe est explicative de son degré d'appropriation de la stratégie.

Une autre mesure de l'ancienneté, dans la fonction cette fois-ci, pourrait expliquer le positionnement du middle manager, notamment au regard de la dichotomie entre les thèmes ADP et GRH. Tous les directeurs régionaux ont exercé dans les dix années précédentes des fonctions au sein de direction des ressources humaines, à l'exception du directeur de la région 4. Celui-ci était auparavant directeur administratif et financier au sein du groupe Cablex et n'a rejoint la fonction ressources humaines que depuis deux ans. Si ce différentiel d'expérience dans le domaine et la nature de ses attributions antérieures peuvent sembler séduisants pour tenter d'expliquer le déploiement difficile de la région 4, le profil similaire d'appropriation du middle manager de la région 5 contredit cette hypothèse. Les régions 4 et 5 connaissent en effet toutes les deux un déploiement difficile, principalement orienté vers les dimensions d'administration du personnel, mais le directeur de la région 5 exerce depuis une dizaine d'années des fonctions RH au sein du groupe Cablex.

Enfin, la vision que les middle managers ont de leur fonction et de leur rôle au sein de l'ensemble de l'organisation pourrait expliquer leur mode d'appropriation de la stratégie, notamment pour ce qui concerne les différences de déploiement entre les items ADP et GRH. Là, deux approches du métier semblent s'opposer partiellement : les directeurs des régions 1, 4 et 5 ont tous en commun une vision du métier essentiellement basée sur l'administration du personnel, comme l'illustrent leurs propos :

« Pour moi le système RH c'est ça, c'est job, compétences, formation, budget. Un quatrième pôle qui me semble à moi moins utile ... enfin qui n'est pas la priorité, c'est l'aspect gestion des postes et du recrutement » (DRH région 1)

« J'ai ici tout ce qui est administration du personnel, paie et puis back office en matière de RH : gestion administrative de la formation ; sortie de tous les états du style charges sociales, 24.83 [déclaration des actions de formation], établissement de la paie [...] le rôle des responsables RH, c'est recrutement, définition des besoins en matière de formation, droit disciplinaire, mutation ... » (DRH région 4)

« La RH est composée essentiellement de la paie et de la gestion des effectifs » (DRH région 5).

Si les middle managers des régions 1, 4 et 5 ont une vision plutôt technique de leur fonction, les directeurs régionaux des ressources humaines des régions 2 et 3 s'en démarquent nettement en adoptant une vision globale de leur métier :

« Il faut continuer à faire du développement par la formation, mais aussi par les entretiens avec le personnel, détecter les potentiels, faire de la mobilité, faire du management par les systèmes de rémunération [...] les responsables de ressources humaines, ce sont des gens qui sont sur le terrain et qui ont une approche globale du système » (DRH région 2)

« La RH en division doit être libérée de l'ADP pour se consacrer à la RH [...] Il faut optimiser les choses [...] il faut harmoniser aussi bien en région qu'au niveau du pays » (DRH région 3)

La perception que les middle managers ont de leur fonction semble donc fortement influencer leur appropriation de la stratégie et le type de déploiement qu'ils mettent en place. Les régions 2 et 3 ont un profil de déploiement relativement homogène, ne distinguant pas ADP et GRH. Ce type de déploiement est tout à fait cohérent avec l'idée qu'ils se font de leur métier. Les middle managers des régions 1, 4 et 5 partagent sensiblement une même vision bureaucratique de leur fonction. Cette vision se retrouve également dans leur profil de déploiement où les thèmes d'administration du personnel sont sur-représentés par rapport aux thèmes de gestion des ressources humaines.

Finalement, les quelques dimensions individuelles que nous avons testées ne semblent pas discriminantes pour expliquer l'appropriation de la stratégie par les middle managers. Ces observations peuvent être rapprochées des résultats de Ford & Gioia (2000) qui montrent que les caractéristiques individuelles (âge, éducation, origine fonctionnelle, ...) ne sont pas explicatives du degré de créativité des décisions managériales. Seule la vision de la fonction

est significativement associable au profil de déploiement, mais principalement pour seule dimension : la distinction ADP/GRH.

▪ Quelques caractéristiques organisationnelles.

Si les dimensions individuelles sont peu explicatives du degré d'appropriation, hormis pour ce qui concerne l'orientation ADP ou GRH du déploiement, il est intéressant de s'interroger sur les caractéristiques organisationnelles de chacune des cinq régions.

Comme cela a déjà été précisé, les cinq régions ont toutes été créées en même temps, en septembre 1999. Leur rattachement à la même direction pays et le mode global de coordination du groupe permet de considérer que le contexte organisationnel, tel que défini par exemple par Noda & Bower (1996)⁴ est identique pour toutes. Seules quelques caractéristiques structurelles sont potentiellement explicatives des différences de déploiement. Les structures organisationnelles des cinq régions sont relativement similaires.

Les régions 2, 3 et 4 ont toutes adopté une structure de type divisionnelle évoluée, avec une technostructure importante s'occupant des aspects ADP et deux divisions. La région 1 est la seule à avoir une structure typiquement fonctionnelle, composée de quatre pôles (ADP, formation et gestion des effectifs, recrutement et relations sociales). La région 5 est structurée de façon mixte, avec un pôle ADP. Il ne semble donc pas possible d'établir de lien direct entre type de structure générique et degré d'appropriation, d'autant plus que ces structures de DRH région ont été mises en place par les middle managers qui les dirigent actuellement.

L'analyse du niveau et de la répartition des ressources dont dispose chaque région peuvent être des variables explicatives des différents profils de déploiement. Le tableau suivant les synthétise :

	R1	R2	R3	R4	R5
Nombre total de salariés région / Effectif DRH région	130	115	108	110	144
Nombre de salariés DRH affectés à l'ADP / Effectif DRH région	0,5	0,46	0,42	0,45	0,55

Deux constats ressortent de ce tableau. Tout d'abord, deux niveaux de ressources globales sont distinguables : les régions 2, 3 et 4 sont sensiblement mieux dotées en personnel que les

⁴ Noda et Bower (1996) définissent ainsi le contexte organisationnel : « Various organizational and administrative mechanisms such as organizational architecture, information and management systems, and reward and punishing systems ».

régions 1 et 5. Ensuite, les régions les plus ‘pauvres’ sont également celles qui affectent proportionnellement le plus de salariés RH à l’administration du personnel.

Dans l’ensemble, il ne paraît pas possible d’établir de lien entre profils de déploiement et niveau de ressources. En revanche, la répartition des ressources des régions 1 et 5 rappelle de façon éloignée le profil. Ces deux régions ont en effet un déploiement privilégiant l’ADP. L’hypothèse la plus pertinente semble être alors que la fonction RH au sein des régions du groupe Calex comporte un volant incompressible d’opérations liées à l’administration du personnel. Lorsqu’une direction régionale des ressources humaines a un niveau de ressources inférieur à celui des autres régions, elle devra donc affecter en priorité ses salariés à l’ADP, au détriment du développement des ressources humaines, ce qui est confirmé par les propos du middle manager de la région 5 :

« à 4,5 personnes, je n’ai plus le temps de prendre de la hauteur de vue [...] j’ai la chance en contrepartie d’être près du terrain [...] »

- Eléments d’approfondissement de la discussion et perspectives de recherche.

Les différentes variables potentiellement explicatives du degré de déploiement de la stratégie, et donc ici d’appropriation de la démarche stratégique par les middle managers, amènent au moins deux remarques.

Premièrement, la seule variable individuelle -parmi celles testées- qui permette de retrouver les profils de déploiement est la vision de la fonction. **Les middle managers déploient la stratégie en fonction de ce qu’ils considèrent être important.** Dans le cas du déploiement de la stratégie RH du groupe Calex, il apparaît clairement que la façon dont les managers appréhendent leur fonction et leur rôle organisationnel est liée au type de déploiement stratégique mis en œuvre. Cette constatation pose la question du contrôle du déploiement stratégique. Si certains middle managers des ressources humaines ne se sont appropriés qu’une partie de l’axe stratégique (ADP pour les régions 1, 4 et 5), c’est que le contexte organisationnel le leur a permis. Pour résumer, la maxime considérant que « la nature a horreur du vide » peut être mobilisée ici. C’est parce le contexte organisationnel n’a pas donné aux middle managers d’indications et d’outils suffisamment précis pour le déploiement de stratégie que ceux-ci se sont appropriés l’orientation stratégique de manière sélective, en fonction de leur propre conception des ressources humaines.

Le deuxième élément remarquable dans cette étude concerne la hiérarchisation des priorités et de l’allocation des ressources par les middle managers. Il ressort en effet de l’analyse du

contexte organisationnel de Cablex que le niveau de ressources disponibles influe sur l'homogénéité et les choix de déploiement. **Les middle managers s'approprient en priorité les éléments de l'orientation stratégique qui constituent le socle incompressible à court terme de leur activité.** C'est notamment parce qu'ils ont des ressources plus limitées que les middle managers des régions 1 et 5 déploient prioritairement les éléments stratégiques liés à l'ADP. Ce constat est particulièrement pertinent dans le cas de la région 5. Dans cette région en effet, l'effectif limité de la direction des ressources humaines impose de gérer en premier lieu les aspects techniques indispensables du métier (paie, effectifs, licenciements), mais ne permet pas de déployer les éléments relevant du développement. La distinction opérée par J.G. March (1991) entre exploitation et exploration trouve ici une illustration frappante : « le choix entre exploration et exploitation [...] implique des conflits entre les intérêts à court terme et à long terme » (p. 77). Parce que les ressources ne sont pas illimitées, les middle managers choisissent de déployer en priorité les éléments d'exploitation de la stratégie, indispensables à leurs yeux pour pouvoir éventuellement envisager ensuite le déploiement des aspects exploratoires que constituent les items de développement des ressources humaines.

Il apparaît que le groupe Cablex, voulant évoluer rapidement vers un mode de coordination de type géocentrique, n'a peut-être pas suffisamment préparé les middle managers qui deviennent le centre de ce nouveau système de gestion. Dans ces conditions, le déploiement a largement reposé sur l'inclinaison individuelle des managers à développer, en fonction des ressources dont ils disposent, les dimensions de la stratégie qui correspondent le plus à leur vision du métier.

Bien que la démarche globale de déploiement ne soit pas terminée, il semble que le groupe Cablex doive réfléchir sur les modes de contrôle permettant d'assurer une mise en œuvre homogène dans l'ensemble des régions. C'est probablement le manque d'encadrement du déploiement qui est à l'origine de ces appropriations sélectives et contrastées. Le style de management revendiqué par le président du groupe connaît peut-être là une de ses principales limites : « Cablex est une société entrepreneuriale, expérimentale, qui commence toujours par tester ses innovations avant de systématiser les solutions gagnantes » (tiré du message du président, rapport annuel 2000)...

Ces constatations mettent en lumière les fortes interrelations existant entre les dimensions individuelles et organisationnelles de la démarche stratégique. Si le management stratégique

s'est aujourd'hui affranchi de la vision simpliste et normative du dirigeant-stratège et des middle managers-applicateurs, une voie de recherche ambitieuse se dessine : la réconciliation des travaux sur l'individu et des travaux sur l'organisation. Si ce constat n'est pas nouveau, il devient de plus en plus pressant, et peu de recherches ont l'amplitude et les ressources suffisantes pour lier caractéristiques individuelles et organisationnelles. Laroche et Nioche (1998) ou Chakravarthy et White (2002) plaident pour cette 'humanisation de la stratégie'. Les travaux portant sur les contextes organisationnel et stratégique notamment (Bower 1970, Burgelman 1983, Johnson 1987, 1988, Noda et Bower 1996) pourraient être utilement associés aux recherches sur la cognition managériale et organisationnelle (Stubbart 1989, Huff 1990, Walsh 1995, Porac et Thomas 2002) pour construire un cadre d'analyse permettant de mieux comprendre les déterminants de l'appropriation de la stratégie par les middle managers. Cette perspective de recherche s'inscrit dans l'évolution générale du champ du management stratégique, qui cherche à recoller les morceaux d'une vision fractionnée de la stratégie et de ses implications organisationnelles (Laroche et Nioche 1998, Mintzberg et al. 1999).

CONCLUSION

L'étude du déploiement d'une orientation stratégique RH au sein du groupe Cablex met en évidence les différences d'appropriation de la stratégie par des middle managers ayant reçu exactement la même information. Trois profils se dessinent en fonction notamment de la distinction opérée dans le déploiement entre les aspects techniques du métier et les éléments de type exploratoires (au sens de March 1991).

Deux éléments sont partiellement explicatifs de l'hétérogénéité du déploiement stratégique : la vision que les middle managers ont de leur fonction et le niveau de ressources, ce dernier mettant notamment en lumière la distinction entre les comportements de type exploratoire et d'exploitation (March 1991).

Finalement, il ressort de cette étude de cas que le groupe Cablex n'a probablement pas suffisamment préparé son évolution vers un nouveau mode de management de type géocentrique (Heenan & Perlmutter 1979). Le contexte organisationnel notamment n'a pas organisé le contrôle des actions de déploiement des middle managers qui se sont donc appropriés, en fonction des ressources à leur disposition, les éléments de la stratégie qui correspondent le mieux à leurs aspirations professionnelles.

Notons toutefois que l'approche retenue dans cette étude, qui établit un lien direct entre degré de déploiement dans chaque région et appropriation de la stratégie par les middle managers, est réductrice de la complexité de la mesure de l'appropriation. Une analyse approfondie, s'intéressant plus particulièrement aux caractéristiques individuelles et cognitives des middle managers, permettrait probablement de valider les hypothèses exploratoires de cette recherche.

Bibliographie

- Arkin, A., (1990). "Cutting Out the Middle Manager", *Personnel Management Plus*, vol.1, 3, pp. 16-17
- Bardin L., (1998), *L'analyse de contenu*, rééd., PUF, Coll. Le psychologue
- Barnett S., (1996), "Style and strategy : new metaphors, new insights", *European Management Journal*, vol 14, 4, pp. 347-355
- Bonnet M., (1986), "Impliquer les cadres dans la mise en œuvre stratégique", *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août
- Bournois F., Defelix C., Retour D., (2000), "Comment appréhender la gestion internationale des ressources humaines d'une entreprise ? Proposition d'une grille d'analyse", Actes du XIème congrès de l'AGRH, ESCP-EAP, 16-17 novembre.
- Bower J.L., (1970), *Managing the Resource Allocation Process*, Cambridge, MA : Harvard University Press
- Brouwers I., Cornet A., Gutierrez L., Pichault F., Rousseau A., Warnotte G., (1997), *Management humain et contexte de changement*, DeBoeck Université, Paris-Bruxelles.
- Burgelman R.A., (1983), "A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm", *Administrative Science Quarterly*, 28, 223-244
- Burgelman R.A., (1991), "Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation : Theory and Field Research", *Organization Science*, 2, 3, 239-262
- Chakravarthy B.S., White R.E., (2002), "Strategy process : forming, implementing and changing strategies", in A.M. Pettigrew, R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategy and management*, Sage, pp. 182-205
- Coopey J., Keegan O., Emler N., (1997), "Managers' innovations as 'sense-making'", *British Journal of Management*, vol 8, pp. 301-315
- Eichinger B., Ulrich D., (1995), *Human Resource challenges*, New York, The Human Resource Planning Society.
- Ellig B.R., (1997), "Is the Human Resource Function neglecting the employees ?", *Human Resource Management*, spring, vol. 36, n°1, pp.91-95.
- Floyd S.W., Wooldridge B., (1992), "Middle management involvement in strategy and its association with strategic type", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 153-167
- Floyd S.W., Wooldridge B., (1994), "Dinosaurs or dynamos ? Recognizing middle management's strategic role", *Academy of Management Executive*, vol. 8, 4, pp. 47-58
- Floyd S.W., Wooldridge B., (1997), "Middle management's strategic influence and organizational performance", *Journal of Management Studies*, vol. 34n 3, pp. 465-485
- Ford C.M., Gioia D.A., (2000), "Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making", *Journal of Management*, vol. 26, 4, pp. 705-732
- Foucher L. (1993), chapitre 3 : "Les directions des ressources humaines" in Petit A., Bélanger L., Benabou C., Foucher L., Bergeron J-L., (1993), *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Gaëtan Morin, Québec.
- Frohman A. L., Johnson L.W., (1993). *The Middle Management Challenge: Moving from Crisis to Empowerment*, McGraw-Hill, New York.
- Goshal S., Bartlett C.A., (1998), *L'entreprise individualisée : une nouvelle logique de management*, Ed. Maxima, Paris, Coll. Institut du management EDF-GDF
- Guth W.D., MacMillan I.C., (1986), "Strategy implementation versus middle management self-interest", *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 313-327
- Hart S., Banbury C., (1994), "How strategy-making processes can make a difference", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 251-269
- Huault I., (1998), *Le management international*, Paris, La Découverte, collection Repères.
- Huault I., Allouche J., (1998), "Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles", *Finance Contrôle Stratégie*, vol.1, n°2, juin, pp.5-31.
- Huff A.S. (Ed.), (1990), *Mapping strategic thought*, John Wiley
- Johnson G., (1987), *Strategic change and the management process*, Basil Blackwell, 1987
- Johnson G., (1988), "Rethinking incrementalism", *Strategic Management Journal*, 9, 1988
- Kanter R., (1982), "The Middle Manager as Innovator", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 95-105
- Kochan T.A., (1997), "Rebalancing the role of Human Resources", *Human Resource Management*, spring, vol. 36, n°1, pp.121-127.
- Langley A., Mintzberg H., Pitcher P., Posada E., Saint-Macary J., (1995), "Opening up decision making : the view from the black stool", *organization Science*, Vol. 6, 3, pp. 260-279
- Laroche H., (1995), "From decision to action in organizations : decision-making as a social representation", *Organization Science*, vol. 6, 1, pp. 62-75

- Laroche H., Nioche J.P.(coord.), (1998), *Repenser la stratégie*, coll. Entreprendre, Vuibert
- Laroche H., (2000), " Le manager en action : les jugements et l'attention ", Actes de la Ixième Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24-26 mai.
- Lebor W., Stofman J., (1988), " Putting Management Back in the Middle ", *Personnel Administrator*, September, pp. 45-50
- Malnight T.W., (1995), " Globalization of an ethnocentric firm : an evolutionary perspective ", *Strategic Management Journal*, vol.16, pp.119-141.
- March J.G., (1991), " Exploration and exploitation in organizational learning ", *Organization Science*, vol. 2, 1, pp. 71-87
- Martinet A.C., (2001), " Le faux déclin de la planification stratégique ", in A.C. Martinet & R.A. Thietart (Coord.), *Stratégies - Actualité et futurs de la recherche*, Ed. Vuibert, Coll. Fnege
- Mintzberg H., (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Ed. d'Organisation, Paris
- Mintzberg H., (1990), *Le management – Voyage au centre des organisations*, Ed. d'Organisation, Paris
- Mintzberg H., (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Ed. Dunod, Paris
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., (1999), *Safari en pays stratégie*, Ed. Village Mondial
- Noda T., Bower J.L., (1996), " Strategy making as iterated processes of resource allocation ", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 159-192
- Nonaka I., (1988), " Toward middle-up-down management : accelerating information creation ", *Sloan Management Review*, spring, pp. 9-18
- Oates D., (1992), " Too Much Round the Middle ", *Accountancy*, September, pp. 39-40
- Perlmutter H., Heenan D., (1979), *Multinational Organization Development*, Reading, MA : Addison-Wesley.
- Pichault F., Nizet (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Seuil.
- Porac J.F., Thomas H., (2002), " Managing cognition and strategy : issues, trends and future directions", in A.M. Pettigrew, R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategy and management*, Sage, pp. 165-181
- Pucik V., (1997), " Human resources in the future : an obstacle or a champion of globalization ? ", *Human Resource Management*, spring, vol. 36, n°1, pp. 163-167.
- Quy Nguyen H., (2001), " In praise of middle managers ", *Harvard Business Review*, vol. 79, 8, pp. 72-80
- Scase, R., Goffee R., (1989), *Reluctant Managers : Their Work and Lifestyles*, Ed. Unwin Hyman, London.
- Stubbart C.I., (1989), " managerial cognition : a missing link in strategic management research ", *Journal of Management Studies*, 26, pp. 323-347
- Syedain H., (1991), " An Endangered Species: The Disappearing Middle Managers ", *Management Today*, May, pp. 46-50.
- Walsh J.P., (1995), " Managerial and organizational cognition : notes from a trip down memory lane ", *Organization Science*, 6, pp. 280-321
- Weick K.E., (1995), *Sensemaking in Organizations*, Ed. Sage
- Wilcox King A., Fowler S.W., Zeithaml C.P., (2001), " Managing organizational competencies for competitive advantage : the middle-management edge ", *Academy of Management Executive*, vol. 15, 2, pp. 95- 106
- Wooldridge B., Floyd S.W., (1990), " The strategy process, middle management involvement and organizational performance ", *Strategic Management Journal*, vol 11, pp. 231-241