



L'impact de la culture lors de l'importation d'une instrumentation de gestion des compétences dans une entreprise : cas de la GPEC dans un groupe bancaire africain

Yannick Egnongo

► To cite this version:

Yannick Egnongo. L'impact de la culture lors de l'importation d'une instrumentation de gestion des compétences dans une entreprise : cas de la GPEC dans un groupe bancaire africain. Gestion et management. Université Grenoble Alpes, 2015. Français. NNT : 2015GREAG009 . tel-01477871

HAL Id: tel-01477871

<https://theses.hal.science/tel-01477871>

Submitted on 27 Feb 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES

THÈSE

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES

Spécialité : **Sciences de Gestion**

Arrêté ministériel : 7 Août 2006

Présentée par

Yannick EGNONGO

Thèse dirigée par **Christian DEFÉLIX** et **Hervé NDOUME ESSINGONE**

Préparée au sein du **Laboratoire Centre d'Etudes et de Recherche Appliquées à la Gestion (CERAG)** dans l'Ecole Doctorale de Sciences de Gestion de Grenoble ED 275

L'impact de la culture lors de l'importation d'une instrumentation de gestion des compétences dans une entreprise : cas de la GPEC dans un groupe bancaire africain

Thèse soutenue publiquement le **1^{er} décembre 2015**, devant le jury
composé de :

Monsieur Christian Defélix

Professeur des universités, Université Grenoble Alpes, Co-directeur de thèse

Monsieur Hervé Ndoume Essingone

Agrégé des universités en sciences de gestion, Professeur à l'Institut National des Sciences de Gestion (Gabon), Co-directeur de thèse

Monsieur Jean-Michel Plane

Professeur des universités, Paul Valéry Montpellier III, président du Jury

Monsieur Ewan Oiry

Professeur des universités, ESG-UQAM (Montréal), Rapporteur

Monsieur Jean-Paul Mamboundou

Agrégé en sciences de gestion, professeur à l'Institut National des Sciences de gestion (Gabon), Rapporteur

Monsieur Alain Henry

Ingénieur de Recherche AFD, Examineur



La faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux idées émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier les Professeurs Christian Defélix et Hervé Ndoume Essingone, qui ont dirigé cette thèse avec beaucoup d'attention et de rigueur. Merci de votre soutien tout au long de cette épreuve pas toujours évidente.

Je souhaite remercier Jean-Michel Plane qui interviendra en qualité de président du jury, mais aussi Ewan Oiry et Jean-Paul Mamboundou, qui ont accepté d'être les rapporteurs de cette thèse.

J'adresse également mes remerciements à Alain Henry, qui évaluera ce travail en tant que suffragant. Son aide pendant ce travail de recherche, notamment pendant la période d'analyse des matériaux, m'a été d'une très grande utilité.

Je remercie aussi tous les membres de l'axe GRH du CERAG, qui au travers de leurs différentes critiques, m'ont permis de me remettre en question et de m'inscrire dans une dynamique d'amélioration permanente. J'en profite pour remercier tout le personnel administratif du CERAG, toujours disponible pendant toutes ces années.

Merci également à tous les doctorants du CERAG, avec qui nous avons pendant de longs moments ressassé nos doutes et partagé nos craintes.

Merci à mes relecteurs. Je sais que cette tâche n'est pas des plus passionnantes, mais que vous l'avez fait avec grand plaisir : Florian, Jonathan, Laurianne, Giscard, Gordan, Firdaousse. Merci encore à ces personnes qui à travers un schéma ou une mise en page, ont permis d'améliorer ce travail : Catherine, Yvan.

Merci à ma famille de Grenoble, qui m'a permis pendant toutes ces années de thèse de ne pas sombrer au plus bas, même dans mes moments de doutes les plus profonds : Gordan, Yvan, François, Moussa, Mohamed, Giscard, Florian.

Enfin, je ne saurai terminer ces remerciements sans une pensée très spéciale pour ma famille restée au Gabon. Merci à mes sœurs pour leur soutien et leur amour sans faille. A mes oncles pour leurs conseils et leur soutien moral et financier, à ma mère, pour tout ce

que je suis aujourd'hui et enfin à mon père qui a toujours été mon premier soutien et face à qui je suis toujours en admiration...

INTRODUCTION	1
PARTIE 1	15
CHAPITRE 1 : CULTURE ET INSTRUMENTATION DE GESTION	17
1. LA CULTURE VUE SOUS UN ANGLE ANTHROPOLOGIQUE	19
SYNTHESE DE LA SECTION 1	28
2. LES THESES NON CULTURALISTES	29
SYNTHESE DE LA SECTION 2	38
3. LES APPROCHES PRENANT EN COMPTE LA CULTURE NATIONALE.....	39
SYNTHESE DE LA SECTION 3	49
CONCLUSION DU CHAPITRE 1	50
CHAPITRE 2 : LA GPEC : UNE INSTRUMENTATION DE GESTION SORTIE DE SON CONTEXTE INITIAL	51
1. DEFINITION ET PRESENTATION DES INSTRUMENTS DE GESTION.....	53
SYNTHESE DE LA SECTION 1	69
2. LA GESTION DES COMPETENCES : UN PROCESSUS PLUS QU'UN ENSEMBLE D'INSTRUMENTS.....	70
SYNTHESE DE LA SECTION 2	80
3. LA GPEC : UN DISPOSITIF IMMORTEL ?	81
SYNTHESE DE LA SECTION 3	94
CONCLUSION CHAPITRE 2	95
CHAPITRE 3 : INTEGRER CULTURE ET INSTRUMENTATION DE GESTION : PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE	97
1. L'APPROCHE CULTURELLE DE D'IRIBARNE : UNE VISION INTERPRETATIVE DE LA CULTURE	99
2. ANALYSE CRITIQUE	110
SYNTHESE DE LA SECTION 1	113
3. MODELISATION D'UNE INSTRUMENTATION DE GESTION DES COMPETENCES DE OIRY.....	114
SYNTHESE DE LA SECTION 2	124
4. PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE ET MODELE	125
SYNTHESE DE LA SECTION 3	137
CONCLUSION DU CHAPITRE 3	138
PARTIE 2	139
CHAPITRE 4 : CONTEXTE, DESIGN DE RECHERCHE ET METHODOLOGIE	141
1. LE GABON, UN PAYS AUX MULTIPLES ATOUTS.....	143
SYNTHESE DE LA SECTION 1	182
2. RECHERCHE QUALITATIVE ET RAPPEL EPISTEMOLOGIQUE	183
SYNTHESE DE LA SECTION 2	190
3. UNE RECHERCHE SOUTENUE PAR UNE ETUDE CAS.....	191
SYNTHESE DE LA SECTION 3	214
CONCLUSION DU CHAPITRE 4	215
CHAPITRE 5 : HISTOIRE DU LANCEMENT DE LA GPEC A LA BGFI BANK ET LOGIQUES CULTURELLES DES ACTEURS	217
1. QU'APPELLE-T-ON GPEC A LA BGFI BANK ?.....	219
SYNTHESE DE LA SECTION 1	240
2. LES LOGIQUES CULTURELLES DES ACTEURS	242
SYNTHESE DE LA SECTION 2	251

CONCLUSION DU CHAPITRE 5	252
CHAPITRE 6 : UN PROCESSUS OU LA CULTURE FAÇONNE EN PERMANENCE L'INSTRUMENTATION DE GPEC	253
1. CONCEPTION : UNE TRANSDUCTION MARQUEE DU SCEAU DE LA BONNE FOI	256
SYNTHESE DE LA SECTION 1	261
2. UNE INTRODUCTION "TROP" USUELLE ?	262
SYNTHESE DE LA SECTION 2	268
3. UNE RECEPTION DE LA GPEC ENTRE ENTHOUSIASME ET SCEPTICISME	269
SYNTHESE DE LA SECTION 3	278
4. UN FONCTIONNEMENT INSATISFAISANT	279
5. AU FINAL : UNE INSTRUMENTATION HYBRIDE	295
6. RETOUR A L'ETAT DES CONNAISSANCES	297
SYNTHESE DE LA SECTION 4	302
CONCLUSION DU CHAPITRE 6	303
CONCLUSION GENERALE	305
1. PRECONISATIONS	309
2. LES LIMITES DE LA RECHERCHE	310
3. PERSPECTIVES DE RECHERCHE	312
BIBLIOGRAPHIE	315
WEBOGRAPHIE	331
ANNEXES	332
ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN COLLABORATEURS	333
ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN MANAGER	334
ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN REPRESENTANTS DU PERSONNEL	335
ANNEXE 4 : GUIDE D'ENTRETIEN MEMBRE DU GROUPE PROJET GPEC	336
ANNEXE 5 : EXEMPLE DE RETRANSCRIPTION D'UN ENTRETIEN	337
ANNEXE 6 : EXEMPLE N°2 DE RETRANSCRIPTION D'UN ENTRETIEN	342
ANNEXE 7 : GRILLE DE CODAGE	353
ANNEXE 8 : GRILLE DE CODAGE	357
ANNEXE 9 : REFERENTIELS DES COMPETENCES	361
ANNEXE 10 : FICHES D'EMPLOIS-TYPES	362
ANNEXE 11 : ANCIENNES FICHES D'EVALUATION	367
ANNEXE 12 : NOUVELLES FICHES D'EVALUATION	371
LISTE DES FIGURES	375
LISTE DES TABLEAUX	376

Introduction

Une mondialisation aux multiples visages

La “coca-colonisation” : c’est avec ce terme pour le moins original que Fleutôt traduit la force d’une mondialisation conduisant à la perte des identités nationales : « *La mondialisation culturelle participe activement à l'érosion de cultures singulières. Une sorte de “Coca-colonisation” s'opérerait dans laquelle les produits de fabrication industrielle se substitueraient aux produits locaux et régionaux, d'autant plus que ce mouvement semble échapper au contrôle des populations et des États. La mondialisation induirait une acculturation. En effet, les pays en retard font rapidement le choix, lorsque leurs revenus le permettent, de l'occidentalisation, repoussant ainsi leurs singularités culturelles. Dans ce contexte, la mondialisation culturelle participe à la fois à un rapprochement entre les peuples mais aussi à une atténuation des écarts de développement au prix d'une perte d'identité culturelle* (2006, p.29).

Avec l’avènement de la mondialisation, d’aucuns nous promettent ainsi une sorte d’homogénéisation internationale. La conception occidentale de la démocratie, l’avènement des nouvelles technologies, l’intensification du commerce international, allaient progressivement annihiler les différences entre pays. La disparition tacite ou dans certains cas de figures explicite des frontières allait semble-t-il favoriser l’unification des mœurs et des institutions, faisant du monde “un grand village”. Les difficultés économiques ne seraient plus solubles sur le plan national mais au niveau mondial, résultat de cette globalisation économique (Levet, 1994).

Pour les entreprises aussi les promesses furent nombreuses. On parlait d’un accroissement spectaculaire des parts de marché du fait de l’effacement des frontières, entraînant une croissance sans précédent : mais surtout, de la disparition progressive des spécificités culturelles locales, laissant place à des “best practices” efficaces indépendamment des contextes (Levet, 1994).

Or, il convient de dire que la réalité semble bien différente. De toute évidence, la promesse d'une unification culturelle planétaire paraît aujourd'hui totalement illusoire. La perspective d'un monde dans lequel s'effacerait toute particularité nationale, bute indubitablement sur la dure réalité du terrain (Cazal, Davoine, Louart, Chevalier, 2010). Contrairement à certaines prédictions, les individus, d'où qu'ils viennent, font montre d'une volonté insoupçonnée pour ce qui est de la préservation de leurs particularités culturelles. La mondialisation, aussi puissante soit-elle, n'a donc pas réussi dans les faits à effacer les *habitus* socio-culturels des individus ; bien au contraire, elle réveille chez certains un sentiment d'appartenance beaucoup plus fort (d'Iribarne, 1998).

Les entreprises multinationales - symboles de cette mondialisation - sont elles-mêmes confrontées à cette résistance, et se voient dans la majorité des cas obligées de composer avec ces particularités locales. Comme le dit d'Iribarne : « *Même les entreprises multinationales qui, de par la force de leur culture singulière, s'affirmaient les plus capables de faire oublier à chacun les préjugés de son terroir, composent dans les faits avec des conceptions irréductiblement diverses de l'autorité ou de la justice. Plus l'internationalisation devient réalité, plus il est clair que les cultures demeurent* » (1998, p.5). Toutefois, cette cohabitation n'est pas des plus aisées, les différences culturelles se manifestant généralement de façon sournoise et discrète (résistances à l'application de certaines directives, incompréhensions, malentendus...).

Devenir et hybridation des instruments de gestion ; enjeux de ces questions pour la GRH

Depuis les travaux fondateurs de Hofstede (1991), de nombreuses études ont remis en question l'approche universaliste du management, soutenant l'idée d'une série de "meilleures pratiques" pouvant conduire une organisation à la performance, peu importe le contexte dans lequel elle évolue (Delery et Doty, 1996 ; Huselid, 1995). Les sciences de gestion en général, et la gestion des ressources humaines (GRH) en particulier, ont depuis cette période insisté sur la nécessité d'adaptation des outils de gestion au contexte local (kamdem, 2002 ; Mutabazi 2006).

La question du devenir des instruments de gestion, du fait notamment du développement de l'internationalisation des firmes, a suscité - et continue d'ailleurs de le faire - de nombreux débats sur le plan théorique. En 1993, Fabi, Garand et Pettersen posaient déjà la question suivante : GRH : contingence davantage qu'universalité ? La théorie de la contingence - qui traite initialement de la structure et de l'organisation - a donc depuis très longtemps intégré ces problématiques. Énoncée par Lawrence et Lorsch (1967), elle remet en question l'existence de tout absolu en sciences de gestion. Elle pointe également la nécessité de reconnaître une certaine "relativité" dans l'utilisation des théories existantes, et, par conséquent, stipule que les organisations doivent prendre en compte les exigences du contexte local. Elle s'oppose donc aux thèses universalistes, soutenant l'idée d'une diffusion des "meilleures pratiques", performantes dans tous les contextes. Un modèle de représentation d'une organisation est dit "contingentiel", dès lors qu'il prend en compte la multitude de facteurs (facteurs internes, facteurs externes) pouvant avoir un impact sur l'organisation (impact sur les activités, les fonctions, les missions et plusieurs autres paramètres) (Garand, 1993). Un modèle de contingence se caractérise donc par la probabilité qu'un élément interne, ou externe à l'entreprise, ait une influence directe ou indirecte sur un ou plusieurs paramètres de l'organisation. Partant de ce constat, toutes les entreprises évoluent dans des contextes de contingence (Fabi, Garand, Pettersen, 1993). Il incombera néanmoins aux dirigeants de l'entreprise d'assurer l'adaptation de l'organisation aux conditions de l'environnement en trouvant un certain équilibre.

Une autre perspective théorique s'intéresse également aux questions portant sur le devenir des instruments de gestion dans des contextes différents de leur lieu de naissance. À travers l'introduction du concept "d'hybridation", Abo (1994) aborde les questions de fusion des modèles de gestion avec les pratiques des pays dans lesquels on les implante.

Dans les années 1990, constatant le succès du modèle productif japonais à l'international, Abo et quelques chercheurs s'interrogent sur l'exportation de ce modèle au sein des filiales japonaises opérant à l'étranger. Le concept d'hybridation naîtra donc des questionnements autour de la fusion entre des modèles de gestion japonais et les pratiques du pays d'accueil. L'école de la régulation s'est ensuite emparée de ce concept. Boyer (1998) notamment, conclut, dans son analyse du transfert inter et intra-organisationnel des

innovations, que le concept d'hybridation permet d'aller bien au-delà d'une simple adaptation ponctuelle au contexte. Ce concept illustre la transformation des modèles productifs, au contact de contextes différents (sur le plan économique et sociétal) de celui de leur lieu d'essor. Pour Boyer, l'hybridation prend sens en s'inscrivant dans l'hypothèse de la relativité des modèles productifs, et par conséquent, de leur pluralité, suite à l'adaptation à des environnements variés. L'hybridation se définit alors comme un processus débouchant sur un nouveau modèle de management, du fait de la rencontre de deux systèmes ou de deux forces (la diffusion et l'adaptation), menés par l'entreprise dans un contexte international. On pourrait définir la diffusion comme le processus par lequel une maison-mère essaie de maintenir sa propre pratique et ses connaissances centralisées dans chacune de ses filiales, alors que l'adaptation relève plutôt d'un ajustement des pratiques aux spécificités institutionnelles du pays d'accueil.

Boyer souligne également que lorsqu'un modèle productif est transféré dans un autre contexte, il est capital que ce dernier rencontre les institutions et les différentes formes d'organisations extérieures, s'assurant ainsi une certaine viabilité. Ainsi, le processus d'hybridation permettra de transformer la pratique transposée, en la fusionnant avec les connaissances développées localement. Par conséquent, si certaines caractéristiques propres à la pratique transposée persisteront, d'autres au contraire vont disparaître au profit de pratiques locales. La pratique initialement transposée perdra alors sa spécificité, et la pratique effectivement mise en place sera comme le dit Rodgers (2003) une "réinvention" de la pratique initiale. Par contre, le plus contraignant pour une organisation, dans ce processus d'hybridation, reste l'impossibilité de prévoir sa trajectoire. Ce concept que l'on retrouve souvent dans la littérature par le terme "bricolages", introduit la notion de transformation et de changement de nature des pratiques initiales (Boyer, 1998).

Au-delà de la vision institutionnelle de ce phénomène d'hybridation, il existe une approche culturelle de ce concept. En effet, Yahiaoui (2010), tout en soulignant la complexité de l'hybridation, pointe la nécessité de prise en compte du facteur culturel dans les phénomènes d'hybridation. Peretti et Frimousse (2006) mettent également en exergue l'importance particulière de la dimension culturelle dans un processus d'hybridation. De plus, Yousfi et al (2005) s'appuie sur le cas du groupe Poulina en Tunisie pour illustrer la nécessité de prise en compte de la dimension culturelle dans un processus d'hybridation. Ce

dernier a su combiner méthodes universelles et pratiques locales pour élaborer ses instruments de gestion. L'exemple le plus symbolique est sans doute son système d'évaluation surnommé la "mise à mille". Ce système d'évaluation qui lie rémunération et résultat des évaluations, s'inscrit dans certaines logiques locales. La "mise à mille" se caractérise par exemple par la mise en commun des objectifs entre service, afin de s'appuyer sur la solidarité entre salariés. Elle permet également d'atténuer les jugements qui sont très mal vécus dans ce contexte.

Cas du Gabon et de la BGF Bank ; d'où les premières questions de recherche

En dépit de la prééminence des recherches pointant cette nécessité d'adapter les instruments de gestion au contexte de leur implantation, la pression mimétique pour l'adoption sans nuance d'outils de gestion est toujours aussi forte, notamment dans les pays en voie de développement. C'est par exemple le cas du continent africain, qui malgré ses influences multiples reste soumis depuis des décennies à une très forte pression mimétique. A ce propos, Bugnicourt affirmait par exemple : « *Dans la plupart des pays africains, la conviction qu'il existe une technique universellement valable est bien ancrée dans les esprits. On a tendance à croire, d'abord, que les techniques sont neutres, c'est-à-dire qu'on peut les dissocier du milieu d'origine où elles se sont épanouies – et qu'elles ne favorisent ni pénalisent tel ou tel groupe économique ou social du pays de transplantation – en somme, qu'elles sont toujours bonnes à prendre et à apprendre* » (1973 p.1239). Koku Kita parle également de cette tendance "africaine" à la favorisation des cultures occidentales, qui s'effectue parfois au mépris des leurs : « *Sous l'influence de la colonisation, partiellement de la scolarisation et du christianisme traditionnel, beaucoup d'Africains défendent - sans le savoir - la culture occidentale, au détriment et au mépris de leurs cultures originelles* » (2003, p.23).

Mutabazi explique cette situation parce qu'il surnomme : le multiculturalisme. Par ce terme, il ne faut pas comprendre diversité culturelle, clanique ou ethnique mais plutôt : « *Une approche, un ensemble d'attitudes, de comportements et de pratiques de*

gestion par lesquels les entreprises ou les institutions politiques appréhendent et gèrent les différences culturelles et (ou) managériales » (2006, p.184).

Se fondant sur une vision réductrice des différences culturelles et s'inspirant de l'évolutionnisme - selon lequel toutes les sociétés doivent tendre vers un même modèle de développement - le multiculturalisme soutient l'idée de l'existence de modèles dominants. C'est d'ailleurs dans cet esprit que le projet colonial a été instauré et que de nombreuses firmes multinationales agissent encore vis-à-vis de leurs filiales nationales. Bien évidemment, en Afrique, comme dans les autres continents, cette règle n'est valable que si la culture minoritaire (pays moins développé, filiale, PME...) est fascinée par la culture dominante (sur le plan économique, militaire, technologique...), au point de perdre confiance en elle-même et essayer à tout prix de ressembler au dominant. Mutabazi rajoute : *« Il convient de le rappeler, le développement du multiculturalisme est généralement favorisé par la conjonction d'attitudes respectives impérialistes et mimétiques, qui viennent souvent de l'incapacité de chacun des partenaires à prendre en compte les liens qui existent entre sa propre culture et ses aspirations profondes, ses croyances et ses comportements. Il s'ensuit une incapacité à révéler à l'autre sa culture, à lui présenter les fondements de son modèle de gestion, de ses critères de choix et d'engagement dans l'action collective »* (2006, p.185). L'aspiration universaliste de l'Occident, souhaitant substituer aux valeurs et modes de gestion africains les siens, face à des Africains gardant encore une certaine fascination pour le modèle dominant occidental, explique donc cette forte pression mimétique.

Ainsi en est-il du Gabon, pays d'Afrique centrale comptant environ un millions cinq cent mille habitants (1.500.000). Envie pour ses richesses, le Gabon conserve cette image d'"eldorado" africain malgré son faible IDH¹. Ce pays, qui a une population à plus de 80% francophone, compte plus d'une cinquantaine d'ethnies différentes. Dans cette ancienne colonie française, l'ex-puissance colonisatrice conserve une place de choix, qui se vérifie au nombre d'entreprises françaises présentes sur place (Total, Eramet, Vivendi, Rougier, Areva, Bolloré...). Comme la majorité des pays africains, le Gabon est également soumis à cette forte pression mimétique incitant les entreprises locales à adopter sans discernement les

¹ Indice de développement Humain. Le Gabon est classé 8^{ième} en Afrique et 112^{ième} dans le monde en 2015.

modèles de gestion occidentaux, comme le dit Minko Mvé : « *En dépit d’eux-mêmes, les Gabonais restent adeptes de l’Ouest. Même en le rejetant, ils l’acceptent* » (2003. p.22).

En 2006, la plus grande banque du pays (BGFI Bank) a par exemple décidé de mettre en place un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Se présentant généralement comme une banque ayant des salariés et des pratiques occidentalisés, cette dernière souhaitait à travers la GPEC, améliorer entre autres son système de gestion des compétences. Présenté vulgairement comme un instrument permettant de gérer les compétences de façon anticipée, en réduisant les écarts entre les compétences détenues et les compétences requises, ce dispositif, né en France, est passé par différentes étapes (cf. chapitre 2), avant d’être finalement institutionnalisé en 2005 par la Loi Borloo. Alors que ce type d’instrument est marqué par le contexte français, que peut-il devenir dans un autre contexte ?

Comme nous venons de le constater, la question du devenir d’un instrument de gestion dans un autre contexte soulève plusieurs interrogations pratiques mais aussi théoriques. Nous avons vu que la littérature en GRH dénonce l’approche universaliste, soutenant que les meilleures pratiques seraient efficaces peu importe le contexte dans lequel elles sont mises en place, au profit d’une approche contingente pointant l’importance de la prise en compte du contexte d’implantation de l’instrument de gestion. Nous nous situons ici dans la perspective théorique de l’hybridation des modèles de GRH, mettant en avant la nécessité d’adapter l’instrument à son nouvel environnement. Au vu de ces éléments, nous comprenons qu’il est pertinent d’étudier en profondeur le devenir des instruments de gestion importés dans d’autres contextes. Mais nous remarquons qu’il existe très peu de connaissances accumulées sur l’hybridation propre aux pratiques de gestion des compétences, d’où nos premières questions de recherche : **que peut devenir un modèle de gestion des compétences lorsqu’on souhaite l’implanter dans un autre contexte ? Comment évolue-t-il ? Se déforme-t-il, se transforme-t-il ?**

Ce travail de recherche, en s’interrogeant sur l’hybridation de modèles de gestion des compétences, s’inscrit donc dans le champ global de la GRH, et plus précisément dans celui

de la gestion internationale des ressources humaines (GIRH) qui s'intéresse depuis très longtemps à ces questions (Cazal, Davoine, Louart, Chevalier, 2010).

Positionnement épistémologique

Dans toutes les recherches en sciences de gestion, la question épistémologique se pose naturellement au chercheur, la rigueur scientifique visant à produire une connaissance contrôlée. Ici, notre travail de recherche s'inscrit dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique : comment élaborer un questionnement de recherche s'inscrivant dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique ?

Nous avons fait le choix de positionner notre travail de recherche au sein du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP), selon la définition de Avenier (2010, 2011), car nous pensons qu'il correspond plus à notre vision de l'étude des phénomènes organisationnels. Avant de nous focaliser sur le paradigme au sein duquel nous nous inscrivons (PECP), nous allons dans un premier temps rappeler les deux autres paradigmes dominants actuellement en sciences de gestion : le paradigme épistémologique positiviste (PEP) et le paradigme épistémologique réaliste critique (PERC).

Tout positionnement épistémologique peut être caractérisé par trois hypothèses :

- Une hypothèse d'ordre ontologique renvoyant à la nature de ce qui est considéré comme réel.
- Une hypothèse d'ordre épistémique se référant à ce que l'on considère comme connaissable.
- Une hypothèse portant sur le statut, la génération et l'évaluation des connaissances.

Le paradigme épistémologique positiviste (PEP) repose sur une hypothèse d'ordre ontologique soutenant la thèse selon laquelle le "réel" a une essence unique, indépendante de l'attention que peut lui porter un observateur qui la décrit (ou encore, la "réalité sociale" est extérieure à l'individu). Son hypothèse d'ordre épistémique postule que l'auteur a une

posture de neutralité car la recherche a pour objectif de connaître les lois définissant le réel. Ce paradigme présuppose ainsi que le sujet peut se distancier de l'objet afin de le saisir objectivement. La validité interne s'effectue à travers l'explication du processus de recherche, quand la validité externe se fait à travers la généralisation des connaissances à partir d'une hypothèse hypothético-déductive. (Avenier, Thomas 2011).

Ce paradigme épistémologique ne correspond pas à notre recherche car nous ne postulons pas que le réel a une essence unique, bien au contraire, nous pensons que chaque individu a sa propre représentation d'une situation, d'un processus. Ce qui nous intéresse dans cette recherche, ce n'est pas de définir les lois universelles qui s'appliqueraient dans toutes les situations, tous les contextes, mais de comprendre les différentes interprétations que font les individus d'une situation. Nous pensons également que l'auteur n'est pas neutre dans la mesure où ses expériences personnelles, son vécu, influencent d'une certaine façon le sujet étudié. L'auteur ne peut donc pas totalement se distancier du sujet.

Souvent présenté comme une alternative à la fois au positivisme et au constructivisme, **le paradigme épistémologique réaliste critique** (PERC) repose sur une hypothèse d'ordre ontologique postulant que le réel a ordre propre inhérent qui repose sur trois strates : le réel empirique, le réel actualisé et le réel profond. Le réel profond se réfère au domaine où se trouvent les mécanismes générateurs, les structures et les règles gouvernant les actions survenant dans le réel actualisé. Le réel empirique est composé de perceptions humaines de réels actualisés. Son hypothèse fondatrice d'ordre épistémique soutient que ce qui est connaissable, c'est le réel empirique ; c'est-à-dire l'ensemble des perceptions humaines d'évènements, lesquels se passent dans le réel actualisé (Avenier et Gavard-Perret, 2012). La connaissance se génère grâce à l'abduction et peut conduire à des règles intermédiaires : « Si on observe A, selon le contexte, on peut imaginer que B... ».

Ce paradigme ne correspond pas à notre recherche car comme pour le PEP, il postule que le réel a un ordre propre. Or, comme nous l'avons préalablement démontré, nous pensons qu'il est impossible de dissocier de façon objective l'auteur et l'objet étudié. Les expériences et le vécu de ce dernier auront certainement un impact sur le sujet étudié.

Pour ce qui est du **paradigme épistémologique constructiviste pragmatique** (PECP) au sein duquel nous nous inscrivons, il correspond en tout point au paradigme épistémologique téléologique de Le Moigne (1995, 2001, 2002), le terme “pragmatique” ayant été utilisé par Avenier à partir de 2011. Dans ce travail de recherche, nous utiliserons également ce terme, tout en sachant que les fondements de PECP sont similaires aux anciens travaux de Avenier sous le sigle PEPT. En sciences sociales, deux paradigmes épistémologiques constructivistes différents cohabitent. Si l’un est issu des travaux de chercheurs provenant de sciences de l’éducation (Guba et Lincoln 1989, 1998), l’autre, développé par Glaserfeld (1988, 2001), n’est qu’un prolongement des travaux de Piaget qui seront également repris par Le Moigne (2001), sous l’appellation paradigme épistémologique constructiviste téléologique. Postulant des mêmes hypothèses fondatrices d’ordre épistémique, elles adoptent néanmoins des positions différentes au niveau ontologique.

Le PECP repose sur une hypothèse d’ordre ontologique ne se prononçant pas sur l’existence du réel en soi. Il postule uniquement sur l’existence de flux d’expériences humaines. S’il ne conteste pas l’existence possible d’un “réel” extérieur au chercheur, il s’oppose néanmoins à la possibilité de le connaître « *indépendamment des perceptions qu’il induit* ». Alors que Guba et Lincoln (1989, 1998) soutiennent l’idée d’une réalité multiple socialement construite, le PECP adopte une position agnostique, signifiant qu’elle ne nie pas, mais dans le même temps n’assure pas l’existence d’un réel en soi. De cette façon, l’hypothèse d’ordre épistémique postule que seule l’expérience humaine est connaissable. Dans le PECP, on parle de généralisation conceptuelle pour ce qui est de la généralisation des connaissances. Il consiste à développer un ensemble de connaissances génériques à partir de matériau provenant potentiellement de sources différentes. L’abduction y joue un rôle essentiel, même si on retrouve également des raisonnements inductifs. La validité interne de la connaissance se fait grâce aux explications de la méthodologie de la recherche et la validité externe se fait à travers la généralisation des comparaisons et des mises à l’épreuve dans l’action. Elle s’exprime alors au travers de propositions dynamiques temporairement stables, et des règles du type « si..., alors, selon le contexte, il est plausible que... » (Avenier, Gavard-Perret 2012).

Nous avons choisi de nous inscrire dans ce paradigme épistémologique car il ne se prononce pas sur l'existence d'un réel en soi, mais postule que seule l'expérience humaine est connaissable. Nous ne souhaitons pas, à travers l'étude de l'impact de la culture sur une instrumentation de gestion, définir des lois universelles, mais plutôt comprendre la situation. Les connaissances produites dans ce travail ne seront donc que des représentations des personnes concernées. Autrement dit la représentation qu'un humain a d'une situation ou d'un processus, ne peut être tenue pour LA représentation de la situation ou du processus en question. A titre d'exemple, lorsque nous interrogeons un salarié sur la GPEC, nous n'aurons accès qu'à la représentation que ce dernier a de l'instrumentation. Cette représentation ne pourra aucunement être considérée comme LA représentation de la situation de la GPEC à la BGFI Bank.

De plus, ce paradigme nous convient car dans cette recherche, il y a une interdépendance entre le sujet étudié et le chercheur. Notre culture d'origine, nos *a priori*, notre expérience, ont certainement influencé le sujet étudié, notamment dans le repérage des logiques culturelles des acteurs.

Trois principes directeurs : rigueur, explication et éthique, permettent de légitimer des connaissances dans le PECP. Toutes ces recherches effectuées dans le cadre du PECP sont valables à condition que ces principes directeurs soient évidemment pris en compte.

Tout au long du processus de recherche, le chercheur doit se montrer rigoureux notamment dans la collecte des informations. **La rigueur** fait donc référence à cette aspiration perpétuelle du chercheur à collecter avec sérieux les matériaux et analyser avec précision la littérature et les documents de terrain. Pour ce qui est de notre travail de recherche, nous avons toujours veillé à nous appliquer cette règle. Lors du recueil de nos matériaux de terrain, nous avons par exemple offert la possibilité à nos interlocuteurs de relire les entretiens, en veillant dans chacun des cas à comparer les anciennes et nouvelles versions.

L'explication fait référence à la capacité du chercheur dans ses textes, à donner le plus de détails possibles sur un événement, une personne ou un ensemble, afin que le

lecteur saisisse aisément les nuances liées au contexte. Nous avons dans ce travail pris le soin de restituer avec précision les différentes étapes de notre avancement. De multiples informations relatives à notre méthode de collecte des matériaux ainsi que leur traitement, ont été données. Il est également possible en annexe de disposer d'un certain nombre d'informations complémentaires (guides d'entretiens, fiches d'évaluation, exemple d'entretien, grille de codage...).

Enfin, **l'éthique** est un élément capital pour tout chercheur, et ce peu importe son domaine. Il met en exergue l'obligation (pas toujours formelle) de ce dernier de faire montre de respect, d'intégrité, de confidentialité et de dignité dans le cadre de sa recherche. Nous avons fait attention pendant toute la durée de ce travail, à respecter ce principe d'éthique en préservant par exemple l'identité des interlocuteurs.

Thèse défendue et structure du document

Partant du principe selon lequel ces principales lignes directrices ont été respectées, nous pouvons considérer comme valables les connaissances élaborées dans le cadre de ce travail. Cette recherche se situe dans le débat de l'hybridation des modèles de GRH, et, vise à enrichir la connaissance d'un instrument de gestion des compétences à l'épreuve de ces contextes encore peu étudiés. Son objectif est de proposer une grille de compréhension de ces phénomènes d'hybridation tout en documentant un cas concret et emblématique en terre africaine. Notre thèse est qu'une instrumentation de gestion des compétences, même lorsqu'elle revendique une "neutralité", évolue et se transforme par et dans la culture qui la reçoit.

Ce document sera composé de six chapitres comme l'indique la figure ci-dessous.

Chapitre 1

Culture et gestion : débats
anciens, défis actuels

Chapitre 2

La GPEC : une instrumentation
de gestion sortie de son
contexte

Chapitre 3

Intégrer culture et
instrumentation de gestion :
proposition d'une grille
d'analyse

Chapitre 4

Contexte, design de recherche
et méthodologie

Chapitre 5

Histoire du lancement de la
GPEC et logiques culturelles
des acteurs

Chapitre 6

Un processus où la culture
façonne en permanence
l'instrumentation de GPEC

Ce travail de recherche sera divisé en deux grandes parties. Une première partie théorique présente le sujet dans sa globalité, et une deuxième partie empirique se focalise sur notre étude de cas. La première partie comportera trois chapitres et sera présentée de la façon suivante : un chapitre 1 qui aura pour objectif de situer le sujet dans sa globalité, et montrer comment au fil des années, les débats autour de la culture et du management ont été alimentés. Le chapitre 2 traitera des instruments de gestion et de la gestion des compétences, avant de se focaliser sur le dispositif de GPEC. Enfin, le chapitre 3 sera consacré à notre grille d'analyse.

La deuxième partie de ce travail comportera également trois chapitres avec les contenus suivants : le chapitre 4, dans lequel nous présenterons le contexte gabonais dans lequel sera implanté le dispositif de GPEC. Nous effectuerons dans ce chapitre un bref rappel épistémologique avant de nous arrêter longuement sur notre méthodologie de recherche.

Aborder la question de l'implantation de la GPEC à la BGFI Bank sans en expliquer les motivations, serait pour le moins malvenu. Le chapitre 5 aura donc pour objectif de retracer l'historique de la GPEC. Il se terminera par le décryptage de l'univers de sens à partir duquel les acteurs interprètent les situations auxquelles ils sont confrontés.

Cet univers de sens permettra d'interpréter, mais surtout de mieux comprendre si la culture a eu un impact ou non sur l'implantation, le fonctionnement et l'évolution de la GPEC. Ce chapitre 6 se focalisera donc sur les résultats de notre travail de recherche.

Dans un retour à l'état des connaissances, nous reviendrons sur les résultats finaux de ce travail de recherche en les situant dans les débats actuels de la GRH. Une conclusion générale rappellera ensuite les principales étapes de cette thèse. Aussi, nous mettrons en lumière les apports théoriques et pratiques de cette recherche, avant d'énoncer un certain nombre de préconisations pouvant être utiles aux praticiens. Enfin, nous évoquerons les principales limites de cette recherche, et terminerons en proposant quelques pistes d'élargissement.

Partie 1

Chapitre 1 : culture et instrumentation de gestion

L'étude de la mise en place et du devenir d'un instrument de gestion, lorsqu'il est implanté dans un contexte différent de celui de son essor, nous conduit naturellement vers un ensemble de questionnements, dont les plus pertinents portent sur l'articulation entre culture et instruments de gestion. Loin d'être une nouveauté, cette problématique a pendant de nombreuses années constitué un champ de recherche important en gestion, avec en toile de fond le débat entre universalisme et contingence.

Aujourd'hui encore, de nombreuses interrogations persistent, notamment sur l'impact ou non du facteur culturel dans l'importation d'un instrument de gestion. Toutefois, tout questionnement sur le lien existant entre culture et instrument de gestion ne pourrait se faire sans une présentation préalable des deux principales notions concernées.

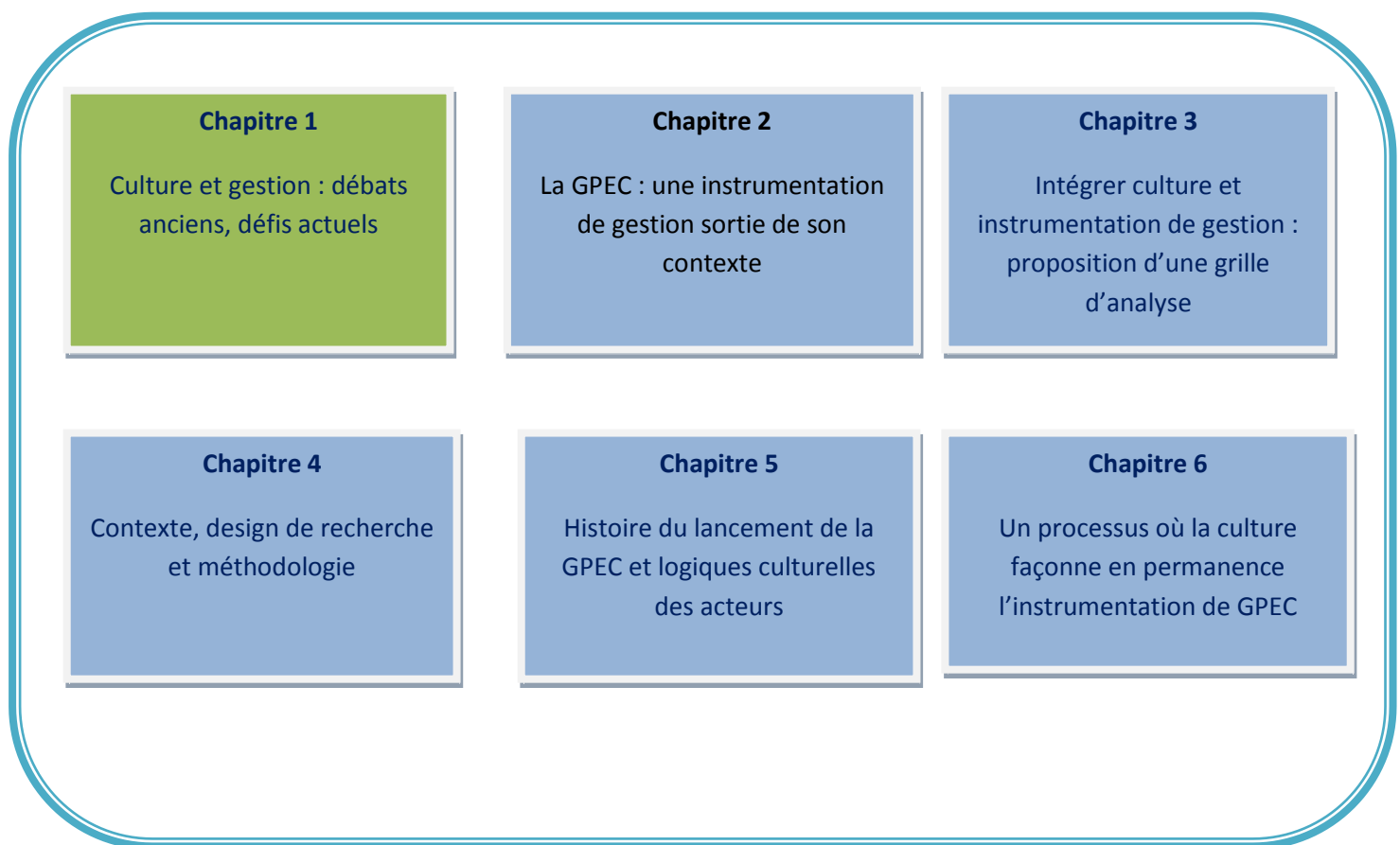


Figure 1 : chapitre 1 et plan de la thèse

Ce chapitre sera composé de trois grandes sections que nous présenterons dans l'ordre suivant :

- une première section présente la notion de culture et son évolution dans le temps. Nous mettrons ici en évidence les auteurs précurseurs dans l'établissement d'un lien entre culture et management. Nous présenterons ensuite la notion de valeur, souvent accolée à celle de culture. Enfin, nous terminerons cette section en montrant en quoi la culture est un facteur de contingence.
- Une deuxième section va se replonger dans le débat opposant universalisme et contingence. Nous commencerons par présenter dans cette section l'approche universaliste et les thèses non culturalistes. Il s'agira de présenter au lecteur le débat dans son intégralité en mettant en exergue les arguments de toutes les parties.
- Nous terminerons ce chapitre par la présentation dans la section 3, des approches tenant compte de la culture nationale, que nous retiendrons pour la suite de cette recherche.

Les réponses à ces différentes interrogations permettront d'approfondir notre connaissance du sujet et de briser dans le même temps un certain nombre d'idées reçues, à la fois sur la culture et sur les instruments de gestion.

1. La culture vue sous un angle anthropologique

Avant de nous pencher sur un potentiel impact de la culture lors de l'importation d'un instrument de gestion, nous avons considéré qu'il était indispensable de commencer par une définition claire de la culture. Or, un parcours rapide de la littérature nous fait remarquer que ce terme renvoie à une multitude de sens. Dans le domaine des sciences sociales par exemple, il fait à la fois référence à l'identité, à l'héritage patrimonial, aux productions artistiques et matérielles et à d'autres représentations. Partant de ce constat, nous avons décidé d'aborder cette notion seulement sous un angle anthropologique. Comme le dit Livian : « *Le concept de culture est utilisé par les anthropologues pour désigner l'ensemble des pratiques, des traditions, des valeurs considérées comme pertinentes par un groupe social, et qui font partie de l'apprentissage de celui qui est un nouveau membre. La culture d'un peuple constitue un ensemble relativement structuré et stable, et qui donne sens à ceux qui la partagent. Elle fournit des règles de conduite qu'il faut respecter mais pas seulement* » (2004 p.9).

Toutefois, afin d'illustrer au mieux la complexité de cette notion, nous avons décidé de présenter son évolution dans le temps, en spécifiant, pour chacune des périodes clés, les différents débats et les controverses qui l'ont entouré. Aussi, nous nous attarderons sur les auteurs précurseurs dans l'établissement d'un lien entre culture et management. Enfin, nous nous arrêterons sur le concept de valeur, souvent lié à celui de culture.

1.1. L'évolution de la notion de la culture dans le temps

Au 18^{ième} siècle en France, la culture était assimilée à la civilisation. S'inscrivant dans l'idéologie des Lumières, elle s'opposait à la nature et faisait référence à tout ce qui avait été appris par l'éducation. Les sciences humaines en émergence, l'ethnologie en particulier, s'intéressaient principalement à l'évolution de l'homme.

Dans le même temps en Allemagne, le terme "*Kultur*" s'opposait à cette conception française de la culture (Elias, 1973). Loin de marquer une évolution vers un quelconque progrès, elle désignait plutôt un héritage commun reçu par les membres d'une

communauté. C'est ainsi que Herder (1774) parlera de « *génie national* » de chaque peuple et introduira pour la première fois la notion de diversité culturelle, s'opposant au concept d'universalisme culturel des philosophes des Lumières. Il soutiendra l'idée selon laquelle la diversité culturelle crée la richesse de l'humanité.

S'inspirant de cette conception culturelle, Tylor (1871) contribua fortement à la création de l'anthropologie à travers la publication de son ouvrage *Primitive culture*. Il y décrit la culture comme un ensemble de connaissances acquises par l'homme au sein de la société. S'il insiste particulièrement sur les notions d'acquisition culturelle et de diversité de l'humanité, son approche n'exclut pas pour autant la vision universaliste de la civilisation. Adoptant une posture évolutionniste, il soutient que l'être humain se développe dans le temps de façon inégale mais en franchissant des barrières similaires pour atteindre le stade de la civilisation.

Cette approche évolutionniste qui a fortement alimenté le projet de colonisation a été remise en cause par Boas (1940), qui fut l'un des précurseurs dans l'étude des organisations sociales singulières. Considéré comme l'un des fondateurs du paradigme culturaliste, il s'éloigne des conceptions prônant l'unité de la famille humaine, en mettant l'accent sur les caractéristiques particulières de chaque culture.

Partant des travaux de Boas, Malinowski (1968) soutient l'idée selon laquelle les objets et les rites présents au sein d'une société sont révélateurs d'une culture. Son approche fonctionnaliste postule que chaque culture répond à des besoins de l'être humain. A partir de ce constat, il se demandait par exemple quelle réponse pouvait apporter une culture dans la résolution des problèmes entre parents et enfants. Si son approche a tout de suite été remise en question, elle a néanmoins fortement contribué à l'apport d'une nouvelle approche méthodologique en introduisant la méthode d'observation participante. Cette dernière consistant à détecter une culture de l'intérieur, notamment à travers l'apprentissage de la langue et l'observation. Ce dernier a considérablement inspiré l'anthropologie culturelle américaine (Mead, 1969 ; Kardiner, 1971) dont une des particularités est la comparaison des cultures. En étudiant les comportements individuels à travers la façon dont les individus travaillent, communiquent, réagissent dans certaines situations, ils mettent en avant les diversités culturelles. Cette école dite « *culturaliste* »

s'intéresse également au processus d'acquisition et de transmission d'une culture :
« *Comment une culture modèle-t-elle les comportements ? Comment chaque individu reflète, incarne et réinterprète-t-il sa culture ?* ».

De plus, elle s'est intéressée aux différentes interactions et processus entre cultures. C'est dans ce cadre qu'ont été développés les concepts de diffusion culturelle et d'acculturation.

L'anthropologie symbolique (Ortigue, 1993) quant à elle, s'intéresse plus au sens donné par les individus qu'aux comportements effectifs de ces derniers. Autrement dit chaque groupe a son propre système d'interprétation partagé par l'ensemble de ses membres. Ce cadre d'interprétation commun, partagé par les individus constituant le groupe, caractérisera leur culture. Les individus héritent donc du cadre de référence transmis par le groupe, qui influencera fortement leur interprétation.

Pour finir, Lévi-Strauss (1973) à travers l'anthropologie structurale se penche sur la logique de la culture et non sur sa cohérence. Pour lui, les différentes cultures et organisations sociales ne sont que l'expression de la diversité de la culture humaine. Il s'agit donc d'une approche transculturelle dont le but est de saisir les combinaisons et les relations constitutives de culture.

Ce dernier, dans son ouvrage intitulé *Les structures élémentaires de la parenté*, paru en 1943, traite du problème de la parenté en s'appuyant sur l'opposition entre nature et culture. S'il définit la première à travers son universalité, il présente plutôt la culture comme propre à chaque groupe social. Selon lui, l'interdiction de l'inceste est à l'origine du fondement de la société, car c'est à partir de cet interdit que les individus ont été obligés d'élargir leurs relations à d'autres groupes sociaux. Cette prohibition relevant à la fois de la nature et de la culture, il considère qu'elle est la base de toute société. Les solutions permettant de satisfaire à cette prohibition conditionnent la nature de l'échange matrimonial, qui est à la fois du fait de la nature à travers la consanguinité et du fait de la culture à travers l'inceste.

Cette parenthèse historique, retraçant l'évolution de la notion de culture à travers les travaux anthropologiques majeurs, met en exergue la multitude de sens et donc la difficulté de la détermination d'une définition claire et unanime de la notion de culture. Nous aurons plus tard dans ce travail de recherche l'occasion de nous positionner de façon plus précise sur la définition de la culture à laquelle nous nous associons.

1.2. De multiples controverses

Le concept de culture est depuis plusieurs années sujet à de nombreux débats ; faisant d'une part son succès, poussant d'autre part les anthropologues à s'en éloigner. Ce détachement des anthropologues coïncide étrangement à une prise en considération plus importante de cette notion dans les autres sciences sociales. C'est ainsi qu'en sociologie, le concept de culture sera introduit. Les sociologues s'intéresseront également aux cultures populaires, bourgeoises, dominantes, ainsi qu'aux sous-cultures et aux contre-cultures. Ils accoleront à la notion de culture, celle d'identité, soutenant que la prise de conscience de la différence conduit à une revendication identitaire. Les individus pourront ainsi, en s'identifiant à un groupe, reconnaître leur appartenance. Ainsi, toute forme de mésentente résultant de rapports de pouvoir, sera alors mise sur le compte de différences culturelles (Chevrier, 2003).

C'est au début des années 1980 que l'on vit apparaître pour la première fois la notion de "culture d'entreprise", résultat de l'appropriation de ce concept par les entreprises. Le terme "management interculturel" fera quant à lui son apparition plus de dix ans plus tard. La visée purement instrumentale du management aux dépens des sciences sociales a freiné le développement du concept de culture d'entreprise, principalement inspiré d'approches déterministes et comportementales de la culture.

La forte récession économique rencontrée par les entreprises occidentales, coïncidant avec la montée en puissance spectaculaire de l'économie japonaise, a naturellement poussé les Occidentaux à regarder de plus près l'organisation des entreprises japonaises. Pendant cette période, plusieurs chefs d'entreprises et consultants occidentaux se rendirent au Japon afin d'essayer de relever les sources de succès. Impressionnés par

l'implication des salariés japonais dans leurs entreprises, ils conclurent que cette implication était en fait le résultat d'un processus d'intégration faisant en sorte que le salarié se sente partie prenante de l'entreprise. L'entreprise fut alors pensée comme une communauté devant susciter l'adhésion des salariés, et le chef d'entreprise comme la personne en charge de la création de cet esprit de famille au sein de l'entreprise. Si ce concept a connu sa période de gloire, il est aujourd'hui un peu plus en retrait. Les différentes crises économiques survenues dans les économies occidentales ces dernières années, et qui ont débouché pour la grande majorité sur des licenciements économiques, ont fini par tuer les espoirs d'adhésion sans retenue des salariés envers leurs entreprises. Dans un contexte aussi globalisé, le management interculturel semble aujourd'hui pendre le dessus, avec en trame de fond l'espoir de le voir proposer des solutions adaptées à cette nouvelle économie mondialisée (Chevrier, 2003).

1.3. Culture et management : les précurseurs

Dès le milieu du 19^{ième} siècle, les premières études établissant un lien entre la gestion des entreprises et l'univers social, religieux et politique ont fait leur apparition. Tocqueville (1830) fait figure de précurseur dans l'analyse de l'ancrage du monde des affaires et du contexte social et politique. Ses travaux portent principalement sur l'impact de différents systèmes politiques sur le mode de vie d'une société. En prenant l'exemple de la société américaine, il déterminera que la vision démocratique qui y règne impacte directement la conception du travail de cette société. S'il n'ignore pas la dimension économique, elle ne constituera pas pour autant le cœur de ses travaux de recherche.

Max Weber (1964) quant à lui a travaillé sur les relations entre religion et développement économique. Il démontra par exemple que le capitalisme rationnel puisait ses origines dans le protestantisme ascétique. En d'autres termes, les croyances religieuses et les obligations morales associées à cette religion ont fortement contribué au développement des entreprises capitalistes. Les changements sociaux survenus dans la société ont donc permis d'établir un lien entre le fonctionnement des institutions économiques et les convictions religieuses.

Pour finir, après avoir consacré ses premières recherches à l'analyse des relations interculturelles entre les populations blanches et indiennes aux Etats Unis, Hall (1984) développera un certain nombre de concepts qu'il finira par appliquer aux relations d'affaires entre certains pays, notamment les Etats Unis, le Japon, la France et l'Allemagne. S'appuyant principalement sur une méthode d'observation, il analyse les comportements des individus sous l'angle de la communication. Pour lui, la culture est principalement un système de création, de rétention, d'émission et de traitement de l'information.

Les premières études qui établissent un lien entre culture et management datent du milieu du 19^{ième} siècle. Si l'existence de différences dans les méthodes de gestion dans le monde ne fait plus l'objet d'aucun débat, tant elles paraissent évidentes, la question que l'on se pose aujourd'hui porte sur les raisons de ces différences. Plusieurs approches contingentes ont analysé un certain nombre de facteurs pouvant avoir une influence sur le mode de management des entreprises. Il en ressort que l'ancienneté, la taille, les technologies utilisées, sont autant d'éléments qui peuvent avoir un impact équivalent ou encore plus important que le lieu d'implantation de l'entreprise (Livian, 2004).

Nous allons dans la section suivante nous intéresser au concept de valeur. Souvent utilisé parallèlement ou conjointement à la notion de culture et abondamment repris dans des ouvrages de management, ce concept appelle à davantage de clarification.

1.4. Culture et valeurs

Rocher définit la valeur comme étant : « *Une manière d'être ou d'agir qu'une personne ou une collectivité reconnaissent comme idéale et qui rend désirables ou estimables les êtres ou les conduites auxquelles elle est attribuée* » (1968, p.116). Loin d'être un rêve inatteignable, la valeur apparaît ici comme un idéal, un but, un objectif que l'on aimerait incarner. Elle serait donc une source d'inspiration, permettant d'orienter quotidiennement les individus dans leurs actions (Kamdem, 2002). Il est possible d'aborder ce concept sous deux angles différents. Un premier le présentant comme un guide inspirant l'action des individus, et un second renvoyant à l'aspect historique et spatio-temporel mettant en

évidence les potentielles différences de valeurs dès lors que des individus ont vécu à des endroits différents, à des périodes différentes.

Prenons l'Afrique pour exemple : Kamdem (2002) se pose un certain nombre de questions quant aux valeurs dominantes orientant la vision de l'entreprise africaine. Est-elle créée dans un but exclusif de recherche de profits, la poussant à se frotter à la concurrence nationale et internationale ? Ou au contraire, est-elle mise en place afin d'assurer la redistribution des privilèges au nom de la « fameuse » solidarité africaine ? Une voie médiane est-elle possible entre ces deux options ? La seule certitude pour le moment réside dans la présence au sein de chaque communauté d'un système de croyances et de représentations auquel les individus font référence avant tout acte.

Soulignant le caractère normatif de ces croyances, Chanlat (1990) soutient que la vie dans les organisations et plus généralement les relations qui s'y tissent reposent sur des valeurs. Ces valeurs implicites ou explicites vont définir les règles d'action qui inspireront les jugements et les conduites des individus. Aucune interaction humaine n'échappe d'une manière ou d'une autre à l'empire de ces règles. Car elles définissent les impératifs normatifs de l'action. Ceci explique la primauté de certaines valeurs dans les organisations africaines. Des valeurs prônant la proximité sociale (lien de parenté, amitié...) ont dans de nombreux cas de figures plus d'importance que d'autres permettant d'atteindre plus rapidement l'efficacité productive.

Cependant, comme le dit Rocher (1968), les valeurs ne sont pas uniquement perceptibles au travers de comportements observables, mais également à partir de symboles et d'objets. D'où l'importance de ne pas se limiter exclusivement aux valeurs exprimées, mais d'effectuer également un décodage permettant d'accéder au cadre d'interprétation et à l'univers de sens des membres d'une communauté. Une telle présentation de la notion de valeur comporte de fortes similitudes avec la culture d'un point de vue anthropologique, notamment au niveau du caractère statique de la valeur. Or, il est important de préciser que les valeurs changent avec le temps. C'est pourquoi Rocher (1968) fait une distinction claire entre « *Valeurs dominantes* », partagée par la majorité à un moment donné et « *Valeurs variables* », plutôt marginales.

Nous pensons qu'il était important de mettre en avant ce concept de valeur pour plusieurs raisons. Tout d'abord, comme nous venons de le voir, il a un caractère normatif ; c'est-à-dire qu'il peut parfois servir de curseur entre ce qui est acceptable par le groupe et ce qui ne l'est pas. Il est également au centre des relations entre les individus dans une organisation, influençant les conduites des acteurs. Dès lors il est tout à fait envisageable qu'une pratique de gestion puisse être rejetée par les membres d'une organisation, si elle va à l'encontre des valeurs dominantes.

De plus, les valeurs telles que nous venons de les présenter comportent certaines similitudes avec la culture, notamment dans leur agissement parfois sournois. Comme nous l'affirmions en introduction de ce travail de recherche (en citant d'Iribarne), la culture n'est pas toujours facilement observable et un décodage est parfois nécessaire.

Enfin, nous verrons plus tard que la conception de la culture que nous retiendrons pour cette recherche, repose également sur un décryptage de l'univers de sens des acteurs, ce qui constitue un nouveau point commun entre la culture telle que nous l'appréhendons et le concept de valeur.

Toutefois, si les valeurs font référence à un idéal qu'un peuple ou un individu cherche à atteindre, la culture elle, fait souvent référence (vulgairement) à un ensemble de traits distinctifs, spirituels, intellectuels, affectifs, matériels et physiques qui caractérisent une société. Une distinction entre ces deux notions était donc capitale de ce point de vue.

Après nous être arrêtés sur cette notion de valeur, nous allons dès à présent présenter les thèses universalistes et non culturalistes, avant de nous focaliser sur celles prenant en compte la culture nationale.

1.5. D'une vision isolée à une vision contingente de la culture

Deux conceptions de la relation entre la culture et l'organisation ont été mises en évidence par Dupuis (1990). La première conception consiste à considérer la culture comme une composante interne à l'organisation, une caractéristique parmi d'autres. Une telle conception n'est autre que le fruit d'une vision instrumentale de la culture, trahissant la confusion qui existe entre culture et stratégie.

La deuxième conception quant à elle - souvent adoptée par les anthropologues - consiste à voir la culture comme un système structurant et non comme une simple variable isolée. Dupuis identifie au sein de cette conception, deux orientations distinctes. Une première orientation qui perçoit la culture comme un système d'idées que l'on retrouve dans toutes les sociétés. Elle se focalise sur les objets, les mythes et les symboles et s'inscrit dans l'anthropologie interprétative. Dupuis (1990) reproche à cette approche de ne pas assez considérer le contexte plus large de l'organisation.

La seconde orientation pallie ce manque. En effet, beaucoup plus proche du courant anthropologique de Malinowski, elle voit la culture comme un système socioculturel qui ne cherche pas uniquement à mettre en lumière une culture organisationnelle spécifique. Ouverte à un contexte beaucoup plus large, la culture est ici influencée aussi bien par le contexte externe que par la dynamique interne de l'organisation.

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous nous situons dans la deuxième conception, plus précisément dans la seconde orientation. En effet, nous considérons l'organisation comme un processus, un système socioculturel complexe, résultat de l'influence des facteurs internes et externes, et n'abordons pas la culture comme une variable interne isolée, prédéfinie à l'avance.

Synthèse de la section 1

La présente section a permis de comprendre l'évolution de la notion de culture et la difficulté d'en ressortir une définition contentant toutes les parties. Nous avons retracé les étapes clés de son évolution, en effectuant dans le même temps une comparaison avec l'Allemagne où elle avait une signification différente de celle de la France.

Nous avons ensuite présenté les premiers auteurs qui ont établi un lien entre culture et management, avant d'aborder la question des valeurs. Souvent accolée à celle de culture, elle méritait à nos yeux d'être mieux éclairée.

Enfin, nous avons montré en quoi la culture constituait selon nous un facteur de contingence.

2. Les thèses non culturalistes

Nous allons dans cette section nous concentrer sur les thèses universalistes et non culturalistes. Nous commencerons dans un premier temps par présenter l'approche universaliste, avant dans un second temps de présenter les approches non culturalistes.

2.1. Un universalisme bien présent

L'approche universaliste (Delery et Doty, 1996 ; Huselid, 1995 ; Tzafrir, 2006) s'inspire principalement du Taylorisme et du Fordisme en termes organisationnels. Elle se caractérise par la mise en place de règles, d'outils et de procédures, censés être efficaces indépendamment du contexte dans lequel ils sont implantés (Hakizumukama, 2011). Pendant de nombreuses années, l'enseignement de la GRH reposait intégralement sur le recensement des meilleures pratiques. Se voulant plus rationnelles et plus optimisatrices que toutes les autres, elles sont très souvent présentes dans les grandes entreprises, persuadées qu'il existe des "meilleures pratiques", efficaces dans tous les contextes. La méthodologie du *Prix de l'excellence*² (Peters et Waterman, 1983) s'inscrit d'ailleurs dans cette logique. Il s'agit de comparer les pratiques de gestion des entreprises performantes sur le long terme, et de retenir les pratiques communes, comme étant les véritables "sources de performance". Cette tendance à l'identification des meilleures pratiques répondait alors à l'attente des praticiens et des étudiants (Cadin et Guérin, 2010).

Les questionnements épistémologiques en GRH ont permis d'identifier trois points essentiels dans la compréhension de l'attente universaliste :

- ***l'individu est connaissable***, ses compétences (à travers certains outils tels que les bilans de compétences...), sa performance (outils d'évaluation), ses opinions, ses envies, sont autant d'éléments dont le gestionnaire peut

² Best-seller de la littérature managériale pendant les années 1980, cet ouvrage de deux consultants (à l'époque) de chez McKinsey, étudie les ressorts de la réussite des entreprises. 8 règles d'excellence seront alors mises en évidence : parti pris de l'action, écoute du client, autonomie et esprit novateur, motivation du personnel, mobilisation autour d'une valeur clé, concentration sur ce qu'elles savent faire, structure simple et légère, souplesse et rigueur.

disposer assez aisément. On peut donc générer un bon comportement chez l'individu si on l'incite de la bonne façon (Bibard et Thévenet, 1993).

- ***La GRH constitue un ensemble de connaissances techniques et procédurales dont le DRH est l'expert.*** On envisage ici la GRH comme un outil dont l'application garantit une amélioration des performances (Brabet, 1993).
- ***Les meilleures pratiques de GRH sont relativement intemporelles et indépendantes des contextes ou des situations.*** Les pratiques de GRH émergent dans des contextes neutres.

Dans le monde du conseil en management, la méthode Hay a par exemple été conçue selon cette philosophie universaliste. S'adressant à toutes les organisations, peu importe leur pays d'implantation, leur secteur ou leur taille, elle propose de peser les postes en fonction de trois critères : la finalité du poste et son impact sur les résultats de l'organisation, les compétences requises pour occuper ce poste, et l'initiative créatrice nécessaire à la résolution de certains problèmes. Cette méthode est aujourd'hui très répandue à travers le monde et de nombreuses organisations y trouvent leur compte. Néanmoins quelques bémols peuvent être apportés, notamment sur le caractère universel de la méthode. En dehors de son coût élevé, certaines organisations lui reprochent par exemple le caractère intangible de ses critères, ne permettant pas d'intégrer la dimension internationale d'un poste (www.lesechos.fr)³. Aussi, les valeurs sous-tendant cette approche ne sont pas toujours compatibles avec toutes les cultures (Cadin et Guérin, 2010).

Au-delà du monde du conseil, la prééminence de l'approche universaliste est également perceptible dans les manuels de GRH, preuve que contrairement aux thèses soutenant l'idée d'une approche universaliste aujourd'hui obsolète (Loth, 2000), elle est toujours très actuelle.

Pichault et Nizet (2000) se sont penchés sur la question et identifient trois types d'universalisme qui selon eux sont clairement perceptibles dans les manuels de management actuels. Dans un premier temps, ils parlent « *d'universalisme naturalisant* ».

³ Les Echos, "Pour ou contre la méthode Hay", 26 mars 1991

Cela consiste à considérer qu'il y ait des pratiques de GRH évidentes dont l'application ne dépendrait pas du contexte. Ainsi, selon ces manuels de GRH, les étapes de recrutement par exemple restent immuables. On parlera toujours de définition des besoins, analyse des postes à pourvoir, appel à candidature, réception des CV...Et cela que l'on se trouve en Afrique en Asie ou encore dans une PME ou une grande entreprise.

Dans un deuxième temps, ils parlent « *d'universalisme de bonnes pratique* ». Il s'agit sur la base d'études comparatives d'estimer que certaines pratiques ou ensemble de pratiques sont bien meilleures que d'autres et permettent ainsi à des organisations d'atteindre plus facilement la performance. Plusieurs travaux ont contribué à populariser des méthodes censées accélérer la performance des organisations. Becker et Huselid (1998) ont par exemple popularisé la notion de « *high performance work system* », Bournois et ses collaborateurs (2007) valorisent la fonction de RH à l'international à travers l'utilisation de l'université d'entreprise comme outil stratégique de développement, et soutiennent l'idée de la mise en place d'un système d'information RH.

Dans un troisième temps ils parlent « *d'universalisme de la convergence* ». Ce type d'universalisme découlerait de la convergence des pratiques due à l'impact des pressions isomorphiques (DiMaggio et Powell, 1983). Dans un contexte marqué par une mondialisation intensive se caractérisant principalement par la recrudescence de grands groupes internationaux, les pratiques de GRH finiraient par se ressembler, du fait notamment de la domination nord-américaine en matière de normes professionnelles et de mode managériale (Brewster et al., 2004 ; Pudielko et Harzing, 2007).

Pour ce qui nous concerne, chacun des postulats épistémologiques en GRH sur lesquels repose le paradigme universaliste peut être discuté. Tout d'abord, nous ne partageons pas l'idée selon laquelle l'individu est connaissable, du moins pas complètement. S'il est effectivement possible de recueillir un certain nombre d'informations objectives sur un individu (compétences, envies, opinions), il est des caractéristiques et des données beaucoup plus complexes et moins évidentes à recueillir chez l'Homme. L'aspect culturel ou spirituel, très important pour certaines personnes, ne sera probablement pas aussi facilement détectable que des compétences. Aussi, nous considérons que les individus

évoluent, sans que l'on ne sache avec précision dans quelle direction et à quel moment se fera cette évolution. Une opinion exprimée à un moment donné peut très bien évoluer. De ce fait, partir du postulat selon lequel l'individu est connaissable, nous paraît risqué.

De plus, si nous ne souhaitons pas ici remettre en question l'apport de la GRH dans la performance d'une organisation, nous pensons néanmoins que la performance est le résultat de la conjonction de plusieurs facteurs et non d'un seul. Une application stricte des règles de GRH ne saurait donc garantir la performance à une organisation.

Enfin, comme nous l'affirmions précédemment, les individus évoluent. Les outils et pratiques de GRH efficaces à un moment donné peuvent très bien s'essouffler. Le caractère intemporel des meilleures pratiques de GRH est donc discutable. Nous savons également que les outils de gestion sont conçus selon une certaine philosophie gestionnaire retranscrivant l'esprit dans lequel ils ont été inventés (Gilbert, 1998). De ce fait, parler de neutralité des contextes d'émergence des pratiques de gestion nous semble erroné.

Après avoir exposé et débattu les idées universalistes, nous allons dans la section suivante nous focaliser sur les arguments non culturalistes.

2.2. La thèse de l'indifférence nationale

Selon certains auteurs anglais ayant cumulé un certain nombre de données dans les années 1970, une analyse pointilleuse des liens existants entre, par exemple, les caractéristiques organisationnelles des entreprises et certaines variables contextuelles dans lesquelles elles évoluent, montrera que, contrairement aux idées reçues, les différences constatées ne s'expliquent pas par leur origine nationale. Cette thèse n'est évidemment valable que si l'on compare des entreprises évoluant dans des univers économiques plus ou moins équivalents. En d'autres termes, une entreprise camerounaise fonctionnera certainement différemment d'une entreprise italienne. Mais, au-delà des différences structurelles, les facteurs culturels et nationaux auront dans tous les cas une influence bien moins importante que d'autres facteurs. Selon cette thèse aussi appelée « culture-free » ou

« nation-free », la taille de l'entreprise, la nature des marchés et les technologies utilisées, sont autant d'éléments dont l'impact est indubitablement plus important que celui de la culture. Une entreprise espagnole et une entreprise américaine par exemple auront un fonctionnement très proche, dès lors qu'elles ont une taille plus ou moins similaire et qu'elles évoluent dans des contextes économiques et technologiques comparables.

Cette conclusion, pour le moins exagérée, permet néanmoins de rappeler l'importance de la prise en compte des facteurs technologiques et économiques lorsqu'il s'agit d'effectuer des comparaisons en matière de management des entreprises. Une version plus nuancée consisterait à dire que cette thèse cherche à dissocier les éléments qui, dans le fonctionnement d'une organisation seraient imputables au facteur culturel de ceux qui dépendent des facteurs technologiques et économiques.

Nous allons dans la section suivante nous focaliser sur les différentes approches non culturalistes.

2.3. Les approches non culturalistes

Les critiques portant sur l'approche dite culturaliste se divisent en deux grands blocs : un premier porté sur les institutions (approche institutionnaliste) dont les précurseurs sont les chercheurs du LEST⁴ (Maurice, Sellier et Silvestre, 1982). Et un second, tourné vers la compréhension de la construction des particularités nationales et l'invention de règles du jeu par les acteurs (approche interactionniste).

L'approche institutionnaliste s'oppose à la fois à l'approche culturaliste et à la théorie de la contingence, car elle se concentre sur les règles et les institutions elles-mêmes, et sur leurs conséquences plutôt que leurs origines. L'accent est mis sur le cadre légal existant dans un pays et l'analyse de l'impact de ce cadre dans les décisions que prennent les individus. Les chercheurs du LEST à Aix-en-Provence, mais aussi Sorger et Warner (1981) ont mené une série d'études comparatives entre le Japon, la Grande Bretagne, la RFA et la France. La comparaison entre l'Allemagne et la France a été menée par Maurice, Sellier et Silvestre en

⁴ LEST : Laboratoire d'économie et de sociologie du travail

1982. Ces derniers ont essayé de démontrer que les différences d'organisation de travail, de hiérarchie salariale et de relations professionnelles qui existent entre les deux pays proviennent des règles et non des valeurs nationales. Ils vont s'appuyer sur l'exemple de la mise en place d'un système éducatif basé sur l'apprentissage. Dans un pays où on permet aux jeunes de bénéficier d'une formation en alternance comme c'est le cas en Allemagne, la main-d'œuvre qui en ressort sera en grande partie professionnalisée. La reconnaissance de cette professionnalité par les entreprises, emmène ces dernières à baser la rémunération des salariés sur leurs qualifications et non en fonction du poste occupé. Et, la forte légitimité de la formation professionnelle va permettre une certaine souplesse dans l'organisation du travail. Les règles sont donc congruentes et c'est l'ensemble de ces règles que les auteurs appellent « *effet sociétal* ». Par contre, dans le cas de la France, la rareté et le caractère résiduel de la formation professionnelle va conduire l'entreprise à prédéterminer de l'organisation du travail (Amadieu, 1992).

Alors que l'effet sociétal se présente comme une approche "culture free", nous pensons néanmoins qu'elle peut être complétée par une prise en compte de la culture. Tout d'abord, il est difficilement envisageable d'effectuer une comparaison entre pays, sans envisager une potentielle influence du facteur culturel. On pourrait également imaginer que certaines différences constatées par les auteurs puissent se révéler sous un autre jour dès lors que l'univers de sens des acteurs est pris en compte.

L'approche interactionniste (Reynaud 1998 ; Donnadieu 2003 ; Aoki 1991 ; Crozier 1977) quant à elle, considère que les acteurs ont une vision rationnelle des relations sociales et cherchent dans un premier temps à maximiser leur avantage, que ça soit en termes de gain ou de pouvoir. Cependant, cette vision ne pouvant être parfaite, elle présentera tout de même quelques biais qui expliqueront les écarts existants entre les enjeux perçus par un observateur extérieur et ceux perçus par l'acteur lui-même. Cette rationalité limitée, va pousser l'acteur à ne pas prendre de décisions radicales pouvant totalement exclure l'adversaire, mais plutôt favoriser un certain nombre de compromis. On sera alors dans une situation de « *conflit/coopération* », au cours de laquelle plusieurs types de contractualisations verront le jour.

Le jeu des acteurs à travers ces différentes contractualisations feront alors émerger des règles qui s'imposeront progressivement dans la conscience de tout un chacun. S'il semble évident que l'impact de ces règles sera dans un premier temps assez faible sur les comportements et les représentations sociales, du fait notamment de la présence de règles plus anciennes acquises pour la plupart en dehors de l'organisation, il en sera autrement lorsque ces dernières après s'être accumulées influenceront la vie sociale de l'organisation. Au final, ces règles deviendront des modèles de comportement que les acteurs adopteront souvent sans même se rappeler de l'origine de celle-ci.

Enfin, afin de démontrer le caractère réducteur d'une explication culturaliste, Bakengela (2010) prend pour exemple deux entreprises congolaises (RDC)⁵ de même nature (SODIT et SODIS). Ces dernières, toutes deux publiques et évoluant dans le même contexte culturel et institutionnel, semblent vouées à des destins opposés. Tandis que la SODIS est érigée en modèle de bonne gestion, la SODIT, elle présente tous les symptômes d'une entreprise en proie à une gestion calamiteuse. Qu'est ce qui justifie donc que des entreprises évoluant dans le même environnement culturel et institutionnel n'aient pas les mêmes résultats en termes de gestion ?

L'enquête de terrain menée par l'auteur au sein des deux entreprises l'a conduit à rencontrer 54 salariés (différents niveaux hiérarchiques) et à compléter ces données par une longue période d'observation sur les lieux de travail (90 jours). Aussi, il a choisi un échantillonnage raisonné ; c'est-à-dire que le nombre de personnes à rencontrer n'est pas fixé préalablement, mais les interviews s'arrêtent lorsque les informations collectées n'apportent plus rien de nouveau au phénomène étudié. Si la SODIS et la SODIT évoluent dans le même environnement culturel et institutionnel, leurs situations semblent s'opposer en de nombreux points.

Premièrement, sur le plan infrastructurel, alors qu'à la SODIT le mobilier de bureau est dans un piètre état (chaises avec des dossiers manquants, lumières défectueuses, ascenseur souvent en panne...), à la SODIS le bâtiment est bien entretenu, les bureaux convenablement équipés, la climatisation généralisée etc.

⁵ RDC : République Démocratique du Congo

Deuxièmement, sur le plan organisationnel, la SODIT dispose d'un nombre important d'agents d'accueil (cinq à six hôtes), ce service reste globalement défaillant, obligeant une bonne partie des visiteurs à se « *débrouiller* ». Dans le même temps, la SODIS qui ne dispose que de deux agents dans ce service semble complètement satisfait du travail fourni à l'accueil, principalement car les salariés sont protégés du flux de visiteurs pendant les heures de travail. De plus, à la SODIS, le travail est organisé autour d'une direction participative par objectifs (DPO), responsabilisant les salariés et renforçant leur esprit d'appartenance à l'entreprise.

Il est important de signaler que les difficultés de gestion rencontrées par la SODIT entraînent un retard important dans le versement des salaires, favorisant l'apparition d'activités connexes dans l'entreprise. Or, les salariés de la SODIS se voient verser leurs salaires dans les temps, et bénéficient d'un certain nombre de primes sociales (crédits, primes rentrée scolaire).

Troisièmement, se pose la question essentielle du recrutement dans ces deux entreprises. Si les règles en termes de recrutement sont les mêmes pour les deux entreprises, il apparaît tout de même que dans la pratique elles diffèrent fortement. Tout d'abord, l'auteur a constaté que les offres d'emploi à la SODIT ne sont pas largement diffusées et l'information se limite généralement à une poignée d'acteurs, ou se diffuse au compte-gouttes par du « *bouche à oreille* ». Aussi, de nombreux recrutements se font au travers de recommandations qui sont en réalité des ordres d'embauches, émanant principalement de politiques.

Or, à la SODIS, la stabilité du dirigeant en place (1972 à 1997) et le soutien de la présidence de la république garantissaient au dirigeant en place une certaine protection, lui permettant de ne pas obéir aux différentes injonctions émanant de politiques. Dans un tel contexte, les offres d'emplois étaient largement diffusées et les candidats sélectionnés sur des critères objectifs.

Afin d'expliquer ces différences, l'auteur affirme que la culture nationale ne contraint pas les entreprises de la même manière, et cela s'explique par trois grands facteurs qui sont :

l'accessibilité aux ressources internes et externes, la nature des jeux de pouvoir dans l'organisation et la nature des règles et des routines dominantes.

A la SODIS par exemple, les salariés ont une approche différente des ressources internes et externes. Leurs salaires sont payés dans les temps, ils bénéficient de certains avantages. L'ensemble de ces éléments fait que ces derniers n'ont pas besoin d'influence externe pour changer le processus de décision interne. De plus, l'influence du dirigeant, et sa crédibilité auprès d'organismes internationaux, ne font que légitimer les méthodes de gestion mises en place par ce dernier, ce qui n'est pas le cas à la SODIT.

Cette étude a permis de constater que l'environnement interne de chaque entreprise, impacte la manière dont les contraintes culturelles influencent les pratiques des différents acteurs. L'accessibilité aux ressources internes et externes joue un rôle important dans les pratiques de gestion d'une organisation. Les dysfonctionnements survenant dans une entreprise peuvent être du fait de multiples facteurs et pas simplement de l'inadéquation d'outils de gestion importés. Qu'en est-il de l'explication dite culturaliste ?

Synthèse de la section 2

Comme nous avons pu le voir au début de cette section, les thèses universalistes, contrairement à certaines idées reçues, sont toujours d'actualité. S'appuyant sur des postulats contestables de notre point de vue, elles sont pourtant très présentes dans le monde du conseil et dans les revues de management.

Les approches non culturalistes quant à elles, bien que moins populaires aujourd'hui que les explications dites culturalistes, continuent d'exister, en soutenant dans leur majorité que les visions culturalistes sont généralement très réductrices.

3. Les approches prenant en compte la culture nationale

Ces approches reposent sur le décryptage des liens existants entre culture et pratiques de gestion. Elles mettent l'accent sur l'importance des logiques et des représentations locales, et soutiennent l'idée d'une gestion spécifique à chaque pays. L'implantation d'un outil de gestion sans prise en compte des spécificités locales, s'apparenterait à une remise en question des règles culturelles non dites, qui ne manqueront pas de susciter des frustrations et/ou des détournements dans l'usage. Ne considérer que le paradigme économique de la gestion, en occultant le facteur culturel, serait donc totalement réducteur et diminuerait considérablement les chances d'une organisation d'atteindre ses objectifs de performance. Les pratiques locales des acteurs, loin d'être superflues, s'inscrivent dans une tradition culturelle dont il serait malvenu de sous-estimer le poids (Désiré, 2000).

Nous commencerons cette section en présentant les travaux de Hofstede, considéré comme le précurseur dans la prise en compte de la culture nationale. Nous détaillerons son approche, ainsi que les nombreuses critiques qui lui ont été adressées.

Enfin, nous terminerons par un passage en revue de quelques auteurs, s'inscrivant dans cette même logique de prise en compte de la culture nationale.

3.1. Hofstede : un modèle fondateur

Considéré comme le fondateur du paradigme dit culturaliste, Hofstede (1987, 1993) à travers ses travaux, a mis en lumière la nécessité de prise en compte du facteur culturel dans l'importation d'outils de gestion et de pratiques managériales. Au milieu des années 1960, il a conduit une enquête auprès de salariés d'IBM présents dans plus de 50 pays, au cours de laquelle plus de 100 000 questionnaires ont été distribués. Elaborées dans le but de comparer les attitudes et les valeurs des managers de différents pays, les questions portaient principalement sur la satisfaction et les attentes des salariés au travail. La réalisation de cette enquête au sein d'une même entreprise avait pour objectif de limiter les biais, notamment ceux liés à la culture d'entreprise et de faire ainsi ressortir les cultures nationales.

Cette enquête repose essentiellement sur l'approche culturelle de Hofstede, qui considère la culture comme une « *Programmation mentale des individus* ». Les personnes qui partagent une culture similaire seraient donc condamnées à agir d'une certaine façon dans une situation donnée, du fait du conditionnement de leur système de valeur. Ce système de valeur s'étend à tous les domaines (institutions, mode de gouvernement, organisations religieuses, fonctionnement des entreprises...). A la suite de cette étude, Hofstede a pu définir les cultures nationales de chaque pays et mesurer leurs conséquences sur les institutions et les entreprises, en recensant les particularités locales de chaque pays. L'analyse des données statistiques issues de cette enquête débouchera sur la mise en évidence de quatre dimensions (qui seront complétées plus tard par une cinquième) permettant selon l'auteur de caractériser une culture.

La distance hiérarchique, correspond à la capacité d'une société à accepter une répartition inégale du pouvoir. Les sociétés qui acceptent ces inégalités se caractérisent par une distance hiérarchique assez forte, alors qu'elle est plutôt faible dans les sociétés qui essaient de les réduire.

L'aversion pour l'incertitude, fait référence au degré d'acceptation de l'incertitude dans une société. Certaines (fort contrôle de l'incertitude) essaient par tous les moyens possibles de s'en prémunir quand d'autres (faible contrôle de l'incertitude) se sentant moins menacées par le futur, l'acceptent assez facilement.

Individualisme contre collectivisme, cette opposition renvoie plus à l'individu qu'au groupe. Elle fait référence au degré d'intégration de l'individu au sein du groupe. Alors que les sociétés individualistes donnent plus d'importance à la réalisation d'objectifs personnels, les sociétés collectivistes accordent plus d'intérêt aux objectifs du groupe.

Masculinité contre féminité, cette dimension traite de la place accordée au sein d'une société aux valeurs dites masculines telles que : l'ambition, le pouvoir, ou à celles dites féminines, telle que la priorité mise sur les relations sociales. Elle fait également référence à la capacité d'une société à répartir équitablement les rôles entre les sexes.

Orientation à long ou court terme, elle décrit et situe une société par rapport à son horizon temporel. Les cultures penchant vers le court terme auront tendance à donner de l'importance aux choses traditionnelles et soutenir l'idée d'une interconnexion entre passé et présent. Celles orientées vers le long terme se focaliseront plus sur le présent et le futur. Ce type de société accorde généralement de l'importance aux objectifs et aux récompenses.

Bien qu'étant très utilisée dans le domaine du management interculturel, l'approche culturelle de Hofstede a, à de nombreuses reprises, été remise en question. Certaines critiques d'ordre méthodologique, dénonçaient le fait que l'enquête de terrain ne se soit faite que dans une seule entreprise. Le grand nombre d'entretiens ne suffirait pas à combler ce biais et on serait davantage face à une comparaison des cultures IBM dans des pays différents. Car, la question est de savoir si les salariés d'IBM sont représentatifs de la population des pays dans lesquels l'entreprise est implantée.

Se pose également le problème de traduction. Certaines notions telles que la satisfaction, le pouvoir ou encore le leadership, n'ont pas le même sens dans tous les pays. Aussi, l'utilisation de certaines dimensions universelles pose problème. En effet, la présence de chaque dimension dans un pays ne nous garantit pas pour autant une manifestation identique. Prenons l'exemple de la dimension individualisme vs collectivisme, même si elle est présente à un même niveau dans deux pays différents, peut-on garantir qu'elle se manifeste de la même manière ? (Loth, 2006)

Livian (2011) émet également un certain nombre de critiques sur cette approche dont la surutilisation traduit selon lui la pauvreté et le manque d'alternative dans un champ de recherche de moins en moins créatif. Les limites mises en exergue par ce dernier peuvent être organisées en trois blocs :

Un premier dénonçant le caractère statique et homogène d'une "culture nationale", la présentant comme le principal ou l'unique facteur explicatif. Si cette vision immobile de la culture a plusieurs fois été critiquée (Tayeb 2001, Holden 2002), elle demeure néanmoins la conception dominante, notamment dans les recherches anglo-saxonnes.

Le deuxième bloc de critiques adressées à Hofstede concerne l'idéologie cachée derrière ses résultats. L'utilisation de certains termes tels que "programmation" trahit selon Livian un certain déterminisme culturel dont il est important de faire mention. On serait alors dans une conception de la culture bien définie, aux frontières clairement établies, qui ne laisserait aucune place au mélange et à l'adaptation des cultures. La culture est donc perçue comme une programmation mentale de laquelle les individus auraient du mal à s'émanciper. Ceci explique que le modèle initial proposé par Hofstede en 1980 soit toujours soutenu par ce dernier⁶ et même étendu à des problématiques sociétales aujourd'hui.

De plus, il est reproché à cette approche mais surtout à son auteur de faire preuve d'ethnocentrisme. Le classement ou la hiérarchie qui en découle ferait état de la souplesse et du caractère démocratique des valeurs occidentales quand celles de l'Afrique et de l'Asie sont principalement présentées comme rigides et autoritaires.

Le troisième bloc de critiques se concentre sur les aspects épistémologiques et méthodologiques de cette approche. Livian (2011) s'interroge sur la pertinence des résultats de cette étude quand les réponses des individus sont analysées en dehors de leur contexte social, que les distinctions de genre et de générations ne sont pas prises en compte...

Même si elle reste incontournable dans la présentation du paradigme dit culturaliste, l'approche culturelle d'Hofstede a subi de nombreuses critiques. De moins en moins utilisée, elle a pendant très longtemps été le modèle de référence des auteurs s'inscrivant dans cette approche. Aujourd'hui, avec l'émergence d'autres approches - comme celle de d'Iribarne sur laquelle nous reviendrons ultérieurement - plusieurs visions semblent se dégager sur la prise en compte du facteur culturel.

⁶ « Culture's consequences » nouvelle édition, 2001

3.2. Une pléthore d’auteurs prenant en compte la culture nationale

En dehors de Hofstede, de nombreux auteurs s’inscrivent également dans cette vision, consistant à prendre en compte la culture nationale, dans l’analyse du style de management des organisations. Nous allons ici en présenter quelques-uns.

3.2.1. Kluckhohn et Strodtbeck : le concept d’orientation de valeur

Les travaux des anthropologues ont démontré que toutes les cultures ne sont en réalité qu’un construit social propre à chaque groupe d’individus évoluant dans un même environnement. L’histoire de ce groupe naîtra alors du système social établi (rarement égalitaire). Ce dernier produira un système de valeurs ou de références constituant le cœur même de toute culture. C’est à partir de ce principe que la “value orientation theory” plaçant le système de valeur au centre de la conception culturelle a été privilégiée par Kluckhohn et Strodtbeck (1961). Ces anthropologues américains soutiennent l’idée selon laquelle toutes les sociétés humaines rencontrent un nombre limité de problèmes communs. La diversité des solutions apportées par chaque société ne sera que l’expression d’une spécificité culturelle. Parmi ces problèmes universels, on trouve le rapport à la nature, le rapport au temps et la relation aux autres.

➤ Le rapport à la nature

Il existe une différence clairement établie entre les cultures qui tentent de contrôler la nature et celles disposées à s’y soumettre. Cette distinction met par ailleurs en évidence deux visions diamétralement opposées de l’activité humaine, l’une beaucoup plus passive tournée vers l’observation, l’autre bien plus active, axée sur la volonté de faire, de réaliser. Les auteurs distinguent dans leur analyse, trois types de relations de l’homme à la nature :

- **la subjugation à la nature**, que l’on retrouve par exemple dans certains pays africains. Elle insiste sur la contemplation et l’émotion, et met l’homme dans une posture de subordination vis-à-vis de la nature, structurant à la fois ses choix professionnels et personnels.

- ***L'harmonie avec la nature***, que l'on retrouve dans de nombreux pays asiatiques, considère que l'homme est en parfaite osmose avec la nature et oriente ce dernier vers l'épanouissement et le développement spirituel. Dans ce type de culture, une place importante est accordée à l'analyse et la réflexion, afin de mieux appréhender les situations observées.
- ***La domination sur la nature***, présente dans des pays tels que les USA, désigne la volonté de l'homme de contrôler la nature. Elle exprime donc ce sentiment de toute-puissance, qui pousse l'individu à maîtriser la nature. L'action des Hommes est donc plus orientée vers *le faire* que *l'être*.

➤ **Relation au temps**

D'un point de vue anthropologique, le temps est une dimension commune à toutes les cultures. Ses usages et ses significations changent néanmoins en fonction des cultures. Dans le monde de l'entreprise également, la variable temps est généralement explicative de certaines différences.

Pour certaines sociétés traditionnelles, il est perçu comme un élément cyclique, justifiant que l'on agisse sur le moment, car le temps est appelé à se renouveler. Or, dans les civilisations dites modernes, le temps est un élément rare et précieux qui doit être géré et organisé. Partant de ce constant, la relation au temps peut être un élément de comparaison interculturelle. On pourra ainsi différencier les cultures tournées vers le passé ou le présent - abordant généralement la nature sous l'angle de la subjugation ou de l'harmonie - de celles tournées vers le futur, ayant une relation de domination avec la nature.

➤ **Relation à l'autre**

En fonction de la culture dans laquelle on se trouve, le rapport à l'autre n'a pas la même signification, ce qui entraîne les individus à adopter une certaine attitude. En effet, il est des relations inévitables, voyant un dominant prendre le pas sur un dominé, n'ayant d'autres choix que de se soumettre. Aussi, il est possible que l'existence d'intérêts communs conduise les individus vers une relation de dépendance mutuelle. Enfin, on peut également

envisager que chaque individu soit totalement libre de ses actes, assumant seul ses décisions. Ces modalités permettent de différencier les cultures en fonction du degré de liberté des individus. Selon que l'intérêt personnel ou collectif soit au centre des préoccupations, les manières de penser et d'agir ne seront pas les mêmes.

3.2.2. Les dimensions de Trompenaars

Trompenaars (1993) s'appuie sur sept dimensions, permettant selon lui de différencier la culture des pays. Elles sont, à ses yeux, censées avoir un impact sur le style de management des organisations, l'aspiration des salariés et le fonctionnement des organisations.

➤ Individualisme ou collectivisme

L'individualisme fait ici référence à la tendance des individus à se focaliser sur eux-mêmes, il s'apparente à une forme d'égoïsme. A l'inverse, le collectivisme désigne une orientation quasi-naturelle vers les intérêts communs. Les Français par exemple sont réputés individualistes, quand les Suédois prennent des décisions orientées vers les intérêts du groupe.

➤ Objectivité ou subjectivité

Exposer ses sentiments et ses états d'âme dans une organisation n'est pas toujours bien perçu, que l'on se trouve dans un pays ou un autre. Les cultures dites "objectives" privilégient des attitudes neutres sur le lieu de travail, quand les cultures dites "subjectives" autorisent l'expression d'émotions, même dans le cadre professionnel. Chaque type de culture réagira donc différemment face à des situations émotionnelles. L'auteur soutient l'idée selon laquelle il est important d'intégrer ce paramètre afin d'éviter tout type d'incompréhension.

➤ **Universalisme ou particularisme**

Les cultures dites "universalistes" soutiennent la thèse de l'existence d'un "one best way" pouvant permettre de solutionner les problèmes peu importe le contexte. Les entreprises qui évoluent dans ce type d'environnement essaieront alors de trouver des règles communes à toute organisation. A l'inverse, les cultures dites "particularistes" essaieront au contraire, pour résoudre un problème, de trouver la solution la mieux adaptée en fonction du contexte.

➤ **Culture diffuse ou limitée**

Il est ici question de la part d'intimité que les acteurs souhaitent dévoiler ou non à leurs collègues. Dans les cultures "limitées", il sera bien évidemment question d'établir une barrière franche entre vie privée et vie professionnelle. Or, dans les cultures "diffuses", cette barrière n'existera point.

➤ **Statut attribué ou acquis**

En fonction des pays dans lesquelles on se trouve, le statut social ne s'acquiert pas de la même façon. En effet, dans certaines cultures, il est attribué en fonction de l'âge, du niveau d'étude, de la profession... Dans d'autres, il est au contraire le résultat de la réalisation d'actions personnelles. Les entreprises françaises et allemandes ont par exemple des politiques de promotions basées sur des critères complètement différents. Quand l'élite française provient dans sa grande majorité des grandes écoles (HEC, ENA...), chez les Allemands, les origines sont plus diversifiées, une partie importante (un quart environ) venant du monde de l'apprentissage.

➤ **Volonté ou refus de contrôler la nature**

Le rapport à l'environnement est également un élément de différenciation culturelle. Deux visions s'opposent ici ; entre ceux qui pensent qu'il est possible de contrôler la nature, et ceux pour qui il faut se contenter de la subir.

➤ Temps séquentiel vs synchrone

Ici, est établie une différence entre les cultures dans lesquelles on préfère gérer les tâches les unes après les autres, et celles dans lesquelles on dit pouvoir gérer plusieurs tâches en même temps.

3.2.3. Les contextes riche et pauvre en communication de HALL

Selon Meier (2008), l'analyse des différences culturelles de HALL à travers la différenciation entre culture à fort et à faible contexte, est à prendre en considération dans la présentation des auteurs prenant en compte la culture nationale.

Pour Hall (1976), l'ensemble des informations nécessaires à la compréhension d'une situation par un individu varie d'une culture à une autre. Dans les cultures à contexte "fort", le contexte est bien plus important que les propos. La communication se fait généralement de façon informelle, subjective et non verbale. D'autres formes d'expression sont favorisées : les gestes, les regards... Par contre, dans les cultures à contexte "faible" de communication, l'information est objective et très formalisée.

Ces différences entre cultures sont à l'origine de plusieurs malentendus et renforcent un certain nombre de préjugés. Les personnes ayant une culture à contexte "fort", seront par exemple considérées comme fourbes par leurs interlocuteurs. Dans le même temps, celles qui partagent une culture à contexte "faible", comme dures et rigides. Cette distinction entre ces deux types de culture ne se perçoit pas uniquement au niveau des pays. En effet, il est totalement envisageable que deux types de cultures à l'intérieur d'un même pays - Nord/Sud par exemple - rencontrent ce type de différence de communication.

De manière générale, on pourrait reprocher à ces approches un certain déterminisme culturel. En effet, elles se focalisent principalement sur l'influence du facteur culturel et minimisent les autres facteurs de contingence. La culture est au centre de tout, elle explique des dysfonctionnements, des problèmes d'adaptation, des résistances... Tout est lu, analysé et interprété sous le prisme de la culture. La prise en compte de la seule variable culturelle

dans l'explication d'un phénomène, constitue selon nous, une limite importante à l'application de ces approches.

Une autre limite à cette approche est de notre point de vue l'homogénéisation des groupes et des organisations. Elle semble faire fi des différences qui pourraient exister sur un même territoire national et ne se concentre que sur les points communs. Or, il y aurait par exemple tant à dire sur les différences culturelles entre un Bamiléké de l'Ouest Cameroun et un Fang du même pays. De la même façon, les organisations sont traitées comme un ensemble homogène. Or, il est tout à fait envisageable qu'en fonction des caractéristiques propres à une organisation et de certains facteurs contingents, l'influence de la culture y soit différente.

Enfin, se pose également la question de l'invariabilité de la culture. Ces approches abordent pour la plupart la culture comme un invariant stable dans l'espace et dans le temps. Une telle posture nous semble contestable, car les exemples de traits culturels ayant évolué ou disparu avec le temps sont légion (cf. chapitre 4).

Synthèse de la section 3

Cette section nous a permis de présenter des auteurs prenant en compte les cultures nationales. De Hofstede – considéré comme le fondateur de l’approche culturaliste - à Trompenaars, en passant par Hall, nous avons passé en revue chacune des thèses de ces auteurs.

Conclusion du chapitre 1

Ce chapitre a été constitué de trois grandes sections : une première où nous avons présenté le concept de culture sous différents aspects en retraçant son évolution dans le temps. Les premiers auteurs à avoir établi un lien entre culture et management ont également été mis en exergue.

Dans la deuxième section, nous nous sommes concentrés sur les approches non culturalistes. Il a donc été question du paradigme universaliste, de l'effet sociétal et de l'approche interactionniste.

Enfin, la troisième section a traité des approches intégrant le facteur culturel. Elle a commencé par un focus sur Hofstede, considéré aujourd'hui comme le père de l'approche culturaliste, avant le passage en revue de quelques auteurs dits culturalistes.

Chapitre 2 : la GPEC : une instrumentation de gestion sortie de son contexte initial

Les recherches traitant de la question de l'importation des outils de gestion dans des contextes différents de leur lieu d'essor, s'intéressent particulièrement au devenir des pratiques et/ou des outils de gestion dans un nouvel environnement. Il est donc pertinent après nous être arrêté dans le chapitre précédent sur le lien entre culture et gestion, d'aborder dans ce chapitre la question de la gestion des compétences, en les inscrivant dans le cadre général des instruments de gestion.

Aussi, nous nous arrêterons sur le dispositif de GPEC, qui, au-delà de constituer l'objet de notre travail de recherche, est parfois considéré à lui tout seul comme la "gestion des compétences".

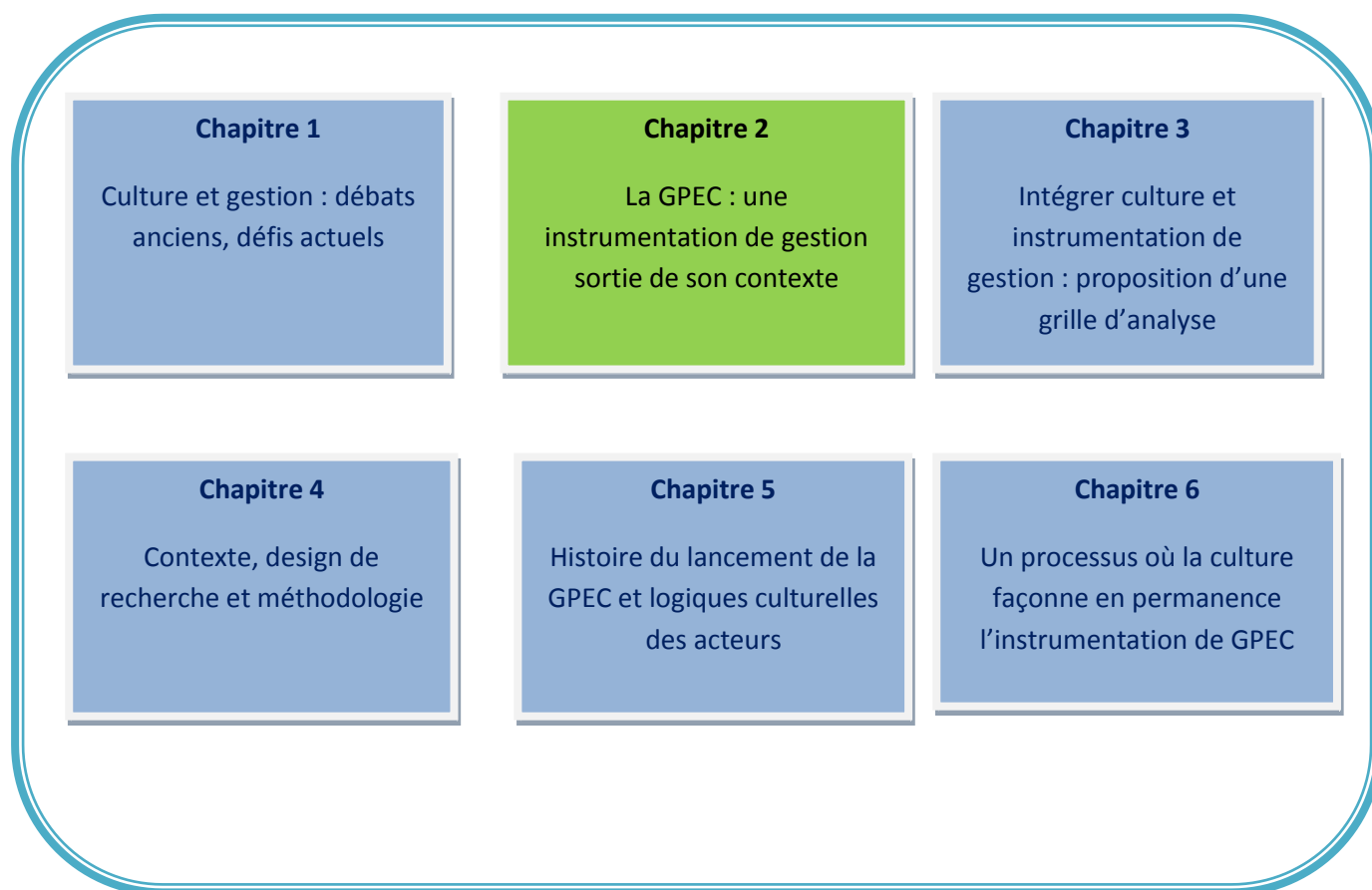


Figure 2 : chapitre 2 et plan de la thèse

Le présent chapitre est construit de la manière suivante :

- la première section présente les instruments de gestion. Y seront mis en lumière : leurs particularités, leurs structures, leurs fonctions, les conditions de leur efficacité...
- La deuxième section retrace l'histoire de la gestion des compétences en mettant en lumière les périodes centrales de son évolution. Et, elle explicite le caractère complexe d'un processus de gestion des compétences.
- Enfin, la troisième et dernière section établit un bref rappel historique de l'évolution du dispositif de GPEC. De plus, elle présente les enjeux du lancement d'un tel dispositif pour les entreprises et les salariés, et les étapes présentées comme capitale dans sa mise en place.

1. Définition et présentation des instruments de gestion

Il sera question dans cette section d'établir une distinction claire, entre outil, instrument et instrumentation de gestion. Ces trois termes qui suscitent généralement une certaine confusion dans l'esprit des lecteurs, seront éclairés, et nous nous positionnerons sur le terme que nous retiendrons pour ce travail de recherche.

Nous nous intéresserons ensuite au caractère invisible d'un instrument de gestion avant de présenter sa structure, ses fonctions et son impact en GRH.

1.1. Instruments et instrumentation de gestion : une distinction pas toujours évidente

Pour Moisdon, un outil de gestion est : « *Un ensemble de raisonnements reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantité, de prix, de niveau de qualité, ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler* » (1997, p.5). Plus précisément, l'outil peut être vu comme "l'ustensile" du manager, le prolongement de sa main.

Il est tout de même important selon Moisdon, que l'outil soit distingué de certains concepts tels que les règles, les dispositifs de gestion et les méthodes ou les théories. Le caractère formel d'un outil le différencie d'emblée d'une règle qui ne l'est pas forcément. Aussi, les dispositifs de gestion que l'on peut définir comme : « *Des assemblages d'éléments matériels, humains et symboliques, en interaction systémique les uns avec les autres en vue d'organiser les activités humaines, en particulier les activités de travail* » (Boussard et Maugeri, 2003, p. 36), diffèrent des outils de gestion en ce qu'ils englobent un champ beaucoup plus large. Pour finir, les modèles ou théories, dès lors qu'ils sont contextualisés, peuvent devenir des instruments.

Pour ce qui est de l'instrument de gestion, il est désigné par Gilbert (1998) comme étant : « *Tout moyen, conceptuel ou matériel, doté de propriétés structurantes, par lequel un gestionnaire, poursuivant certains buts organisationnels, dans un contexte donné, met en*

œuvre une technique de gestion ». Les termes utilisés dans cette définition permettent de mettre en évidence ses principales caractéristiques. Il est d'abord fait état de moyens « *conceptuels ou matériels* » mettant en lumière la diversité de forme d'un instrument. Ensuite l'évocation des « *propriétés structurantes* » met en exergue la non neutralité d'un instrument. Enfin, « *Le contexte* » désigne l'ensemble des données à partir desquelles il vit, et « *met en œuvre une technique de gestion* » montre les théories à l'origine de son existence.

Une instrumentation de gestion des compétences quant à elle, décrit à la fois un contenu et un processus. Un contenu en ce qu'elle désigne un : « *Ensemble d'instruments couvrant le même champ fonctionnel et permettant la conduite des pratiques de gestion sur ce champ* » et un processus, car elle désigne une « *création formée d'une succession d'activités qui aboutissent à l'application d'un ou plusieurs instruments à des pratiques de gestion* » (Gilbert, 1998).

	Outils	Instrument de gestion
Identification	Les caractéristiques physiques (longueur, largeur, poids)	Les caractéristiques idéologiques (concepts, savoirs, croyances...)
Objet	La matière	Les données, les personnes
Activation	La main	L'esprit
Utilisation	Artisan, métier	Gestionnaire, fonction
Principes d'action	Simple : fendre, couper, scier, percer	Complexes : décrire, analyser, évaluer

Tableau 1 : quelques distinctions entre outil et instrument de gestion (Gilbert, 1998, p.23)

Nous avons pour ce travail de recherche choisi de nous appuyer sur la définition d'un "instrument de gestion" au sens de Gilbert. Mettant en valeur la dynamique des instruments de gestion, cette définition s'oppose d'emblée à une vision statique de ces derniers. Les instruments de gestion étant conçus pour atteindre un objectif déterminé, et simplifier le réel; c'est-à-dire réduire la complexité, en avoir une vision statique signifierait que l'on considère qu'ils ne sont plus d'aucune utilité lorsque les objectifs ne sont pas atteints. Or, il est de nombreux cas où les instruments ne remplissent pas leur fonction première, mais en remplissent d'autres tout aussi importantes (Gilbert, 1998). Cependant, nous parlerons d'instrumentation de gestion pour désigner le processus par lequel des instruments sont conçus et déployés dans le temps au sein d'une organisation.

1.2. Instruments de gestion : une technologie invisible ?

Berry (1983) s'attèle à démontrer que les instruments de gestion sont dotés d'une très forte inertie. Cette dernière est perceptible dans leur capacité à produire des effets sur des organisations même lorsque le contexte de leur mise en place a fortement changé et que les individus à l'origine de leur implémentation ne font plus partie de l'organisation. Ces « *Technologies invisibles* » sont donc très structurantes pour les entreprises dans lesquelles elles sont mise en place.

S'inscrivant dans une logique similaire, Girin (1981) préférait parler de « *Machine de gestion* », reflétant beaucoup plus selon lui, la capacité d'un instrument de gestion à agir sur une organisation même lorsque la volonté humaine d'origine n'est plus aussi affirmée. Si l'action d'une main humaine est indispensable au fonctionnement d'un outil (marteau), la machine, une fois programmée, peut très bien fonctionner de façon autonome, permettant ainsi aux acteurs de se concentrer sur d'autres activités. Toutefois, comme l'affirme Vatin (1987), même les industries les plus automatisées ne fonctionnent pas très longtemps sans présence humaine. Malgré le fait que les notions d'invisibilité et d'usage émergent aient fait leur apparition dès les premiers travaux portant sur les instruments de gestion, cela n'a pas suffi à en faire un champ de recherche très productif.

Dans le but d'atténuer le caractère invisible des instruments de gestion, Gilbert (1997) rappelle que ce sont des constructions sociales.

1.3. Instruments de gestion : une construction sociale

Le manque de débat et de remise en question de l'existence des instruments de gestion expliquent le caractère « *invisible* » de ces derniers. Cette absence de débat vient principalement du fait qu'il existe une quasi-unanimité autour des "*progrès*" technologiques. Ces derniers, pour de nombreuses raisons, sont souvent perçus positivement, ce qui explique cette absence de remise en question. Aujourd'hui par exemple, il est évident qu'il serait vain de s'opposer à l'existence d'Internet. De la même façon qu'une remise en cause de l'existence de la voiture ne saurait faire de nombreux disciples. L'utilité de ces technologies semble tellement évidente qu'il serait presque irresponsable de les discuter (Oiry, 2003). Ce déterminisme technologique est également visible dans le monde de la gestion des organisations. Des auteurs tels que Zarifian (1999) estiment que l'existence de certains instruments de gestion n'étant plus à remettre en question, il faudrait au contraire, se concentrer sur leur contenu et les conditions optimales de leur implémentation.

Cependant, il paraît judicieux de nuancer cet a priori positif empêchant toute remise en question du progrès technologique. Si être contre le progrès en soit ne veut rien dire, on pourrait néanmoins s'interroger sur la pertinence des usages qui en sont faits. Prenant l'exemple de l'électricité, Gilbert affirme qu'elle ne s'applique pas partout de la même façon. Comme le feu, elle pourrait être nocive lorsqu'elle cause des incendies, et bénéfique lorsqu'elle permet aux gens de se chauffer. Le plus important n'est donc pas la remise en question du progrès lui-même, mais des conditions de son utilisation. Considérant que l'électricité en elle-même ne vaut rien, car mise en œuvre par la volonté humaine, les instruments de gestion sont donc des constructions sociales. La technique ne s'activant jamais seule, elle est toujours orientée et inscrite dans un processus ; c'est-à-dire dans une succession d'activités aboutissant à l'application d'un ou plusieurs instruments à des pratiques de gestion (Gilbert, 1998).

Nous partageons également cette vision, car la GPEC seule, sans prise en compte à la fois du contexte de son implantation et des conditions de sa mise œuvre, est pour nous sans intérêt ; les instruments nés de la GPEC ne peuvent être mis en application sans la volonté humaine, d'où notre affirmation selon laquelle, elle est une construction sociale.

Toutefois, si l'auteur pointe la nécessité de s'interroger sur la pertinence des usages des instruments de gestion, se pose également la question de la mesure de leur efficacité. A quel moment considère-t-on qu'un usage est pertinent ? Lorsqu'il atteint ses objectifs ou lorsqu'il permet de simplifier le réel ? Doit-on uniquement considérer comme pertinents les usages recommandés par les concepteurs ? Autant de questionnements qui nous semblent essentiels.

Après avoir traité de l'invisibilité des instruments, nous allons aborder la question des instruments de gestion en GRH.

1.4 Instruments et outils de gestion en GRH

Les instruments de gestion semblent aujourd'hui indispensables à la gestion des entreprises, touchant tous les domaines y compris celui de la GRH. Si la logique gestionnaire est certainement instrumentale et comme telle réifie l'homme à gérer il semble néanmoins que cela ne se fasse pas sans difficultés lorsque l'être humain est au cœur du sujet. Galambaud (1983), comme d'autres auteurs, pense qu'il est difficile d'utiliser un instrument de gestion lorsque l'objet se trouve être des ressources humaines. La rationalité originelle des instruments se confronte dans ce cas de figure aux différentes rationalités des acteurs concernés. Les raisons de l'utilisation des instruments de gestion en GRH sont les mêmes qu'en gestion. L'objectif étant d'instaurer plus de rationalité, formaliser les données et simplifier le réel. Gilbert (1998) établit une classification mettant en évidence trois différents modèles.

Les modèles prescripteurs de conduite : tournés vers l'utilisateur, ils lui servent de guide en structurant les actes de gestion. Considérés comme « *normatifs* », ils « *servent ou doivent servir d'objet d'imitation pour faire et reproduire quelque chose* ». Peuvent rentrer dans cette catégorie : des modèles de planification, de budgétisation en comptabilité...

Les instruments d'analyse du contexte : ces instruments sont destinés à étudier les situations de gestion. S'appliquant au traitement des informations, ils ne sont pas destinés à agir directement sur les situations. Des instruments tels que des méthodes d'analyse de temps de gestion de production, des méthodes de diagnostic financier ou d'analyses de risques financiers...rentrent dans cette catégorie.

Les aides à la gestion opérationnelle : les instruments ont ici pour objectif de préparer directement les décisions opérationnelles en étant orientés vers la relation utilisateur-contexte. Les barèmes de prix, les tableaux de bord en comptabilité, font partie de cette catégorie.

Sous fonctions	Modèles prescripteurs de conduite	Instruments d'analyse	Aide à la gestion opérationnelle
Ensemble de la GRH	Modèle d'analyse prévisionnelle des RH	Bilan social, tableau de bord, méthodes d'audit social	Registres, fiches, listes, répertoires des métiers
Recrutement	Processus type de recrutement	Tests Entretien structuré Essai professionnel	Imprimé pour les demandes de personnel Questionnaire d'embauche
Gestion des carrières	Parcours types filières promotionnelles	Schéma type de définition des fonctions. Démarche d'appréciation du potentiel. Méthode d'évaluation du personnel. Bilan de carrière plan de remplacement	Fiche d'appréciation d'un nouvel embauché. Support d'appréciation de l'entretien annuel. Bulletin d'information sur les postes à pourvoir. Vivier de candidats organigramme de remplacement bourse emploi
Classifications et	Procédures de	Méthodes de	Barème, grille de

rémunérations	détermination de la structure des rémunérations individuelles. Modèles types de progression de la rémunération individuelle	cotation des postes. Méthode de projection de la masse salariale.	classification. Courbes de salaires
Formation	Schéma des opérations à mettre en œuvre pour élaborer un plan de formation	Méthodes d'analyse des besoins de formation. Méthode d'évaluation des effets d'une formation	Support d'évaluation d'un stage
Information, communication et relations sociales	Modèle de régulation sociale de l'entreprise	Enquêtes d'opinions Méthodes de diagnostic de conflictualité Systèmes de suggestions	Panoplie des outils constitutifs du système d'information naturel ou informatisé
Hygiène, sécurité et conditions de travail	Démarches sociotechniques d'introduction des aménagements du temps de travail	Méthodes d'analyse des conditions de travail. Méthodes d'évaluation de la charge de travail.	Règles de sécurité Schéma de rotation entre postes dans une équipe de travail.

Tableau 2: exemples d'instruments dans différentes sous-fonctions GRH (Gilbert, 1998, p.42)

Plus tard, De vaujany (2005) et Grimand (2006, 2007) introduiront de nouvelles perspectives afin d'appréhender l'appropriation des outils de gestion en général et dans le domaine des ressources humaines en particulier. Afin de capter la quintessence de ce processus d'appropriation, les deux auteurs construiront leur raisonnement à travers quatre regards différents.

Un regard rationnel : ici l'outil de gestion est perçu comme un élément de rationalisation. Dans un univers soumis à de fortes pressions internes et externes, les dirigeants des organisations sont constamment à la recherche de représentations du réel simplifié pouvant permettre la facilitation de leur prise de décision. Dans de telles circonstances, l'outil de

gestion réputé pour sa capacité d'éclairage du réel conserve toute son attractivité. En gestion des ressources humaines il pourrait par exemple servir à la description des postes et la clarification des rôles de chacun des acteurs.

Un regard socio-politique : parmi les rôles qu'on lui attribue, l'outil de gestion est également perçu comme un élément structurant les rapports sociaux. Celui qui le met en œuvre et l'impose se verra généralement attribué un certain pouvoir. En favorisant le jeu des acteurs, il donne lieu à des interprétations de stratégies individuelles. L'acteur s'en sert à dessein pour satisfaire ses intérêts personnels. En gestion des ressources humaines, l'entretien annuel d'évaluation peut comporter cette dimension politique.

Un regard cognitif : l'outil de gestion comme support d'apprentissage. En constatant les changements générés (gain de temps, plus grande visibilité...) par l'implantation de nouveaux outils de gestion, les utilisateurs s'interrogeront sur leurs pratiques et pourront ainsi les faire évoluer. Un référentiel de compétences par exemple en décrivant les compétences attendues sur une fonction permet aux acteurs de mieux l'appréhender.

Un regard symbolique : ici, l'outil de gestion est vu comme un élément renforçant le sentiment d'appartenance, comme un vecteur de construction de sens. Résultant généralement de la volonté plus ou moins affirmée des acteurs, les outils de gestion puisent leur légitimité en ce qu'ils s'inscrivent dans l'action collective. La rédaction d'une charte sur les valeurs de l'entreprise peut par exemple contribuer à renforcer cet aspect identitaire.

Au moment de la présentation des résultats de ce travail de recherche, nous verrons que dans certains cas de figures, la perception de la GPEC se rapproche de ces différents regards.

1.5. Structure d'une instrumentation de gestion

Hatchuel et Weil (1992) font une analyse en trois niveaux d'une instrumentation de gestion. Ils font la démonstration que les instrumentations sont constituées de trois éléments en interaction.

- **Un substrat technique** (dimension matérielle), qui correspond à la dimension concrète de l'innovation, ce qui est directement visible et tangible. Si l'innovation est un système managérial alors le substrat technique serait l'outil informatique avec ses composantes matérielles.
- **Une philosophie gestionnaire**, qui correspond à la retranscription de l'esprit dans lequel l'outil a été inventé. C'est en quelque sorte l'ensemble des arguments utilisés pour convaincre les différents acteurs du bienfondé de l'instrument.
- **La dimension organisationnelle**, qui permet de voir l'ensemble des acteurs et le rôle que chacun d'entre eux joue autour de l'instrument. Dans un système expert, la dimension organisationnelle pourrait faire référence à des rapports hiérarchiques autour de l'outil.

Cette structure permet de comprendre et d'analyser systématiquement un instrument de gestion lorsqu'il est implanté dans une organisation. Toutefois, Gilbert (1998) va bien plus loin en proposant une analyse à quatre niveaux s'appuyant sur la conception d'Hatchuel et Weil, permettant de comprendre un ensemble complexe d'instruments.

Le «*déconstructeur*» de Gilbert

Gilbert propose de découper la structure d'une instrumentation en quatre grands niveaux, exprimant chacun des attentes différentes mais complémentaires (Niveau opérant, niveau procédural, niveau conceptuel et niveau argumentatif). En analysant le chemin parcouru antérieurement, cette déconstruction permettra selon lui de mieux comprendre la construction d'une instrumentation de gestion.

Afin de faciliter la compréhension du lecteur, les différents niveaux sont exprimés au travers de questions :

➤ **Niveau opérant** : quels sont les supports et caractéristiques de l'instrumentation ?

Le niveau opérant correspond à l'aspect purement opérationnel de l'instrumentation. C'est le plus visible, le plus concret, le plus facilement observable. Rapporté à un outil, il pourrait se rapprocher de la notion de substrat technique évoquée précédemment. Ici, l'instrumentation correspond à tous les moyens qui vont être déployés pour réaliser les actes de gestion et se compose d'éléments faisant partie de l'organisation tels que : les tableaux de bord, logiciels...

➤ **Niveau procédural** : que prescrit-elle ?

Bien qu'étant un élément et un moyen de l'action, une instrumentation peut aussi être un élément d'incitation à agir d'une certaine façon ou encore à suivre une procédure prédéfinie. Ce niveau sert en quelque sorte d'aide à la compréhension du fonctionnement d'une instrumentation. Les prescriptions servant à expliciter les procédures de fonctionnement peuvent aussi bien concerner un instrument particulier, que plusieurs instruments à la fois. L'utilisateur de l'instrument devra donc repérer quelles sont les représentations sociales qui décrivent la procédure à suivre. Sur un instrument d'évaluation des salariés par exemple, on devrait trouver sur la première page, une rubrique indiquant le fonctionnement de l'instrument.

➤ **Niveau conceptuel** : quelles notions mobilise-t-elle ?

Le contenu d'une instrumentation de gestion provient très souvent de concepts et de notions empruntés à d'autres disciplines ou au langage ordinaire (acheteur, objectifs...). Les recommandations faites sur le fonctionnement de certaines instrumentations utilisent souvent de façon explicite ou implicite des connaissances provenant d'autres domaines (marketing, emploi type, comptabilité...).

➤ **Niveau argumentatif** : sur quoi reposent ces prescriptions ? Sont-elles légitimes ?

Tous les niveaux évoqués ci-dessus sont soutenus par un certain nombre d'arguments plus ou moins fondés ou explicites. Dans ce niveau, il s'agit alors de s'interroger sur les suppositions sous-entendues par les prescriptions, en essayant d'actualiser certaines hypothèses implicites ou explicites. Il peut s'agir de théories scientifiques, de croyances, de schémas interprétatifs... Ces différents contenus ne doivent pas être pris séparément, car ce n'est qu'en étant complémentaires qu'ils fondent les bases d'une instrumentation.

Si le modèle de Hatchuel et Weil est pertinent dans la compréhension de la structure d'une instrumentation de gestion, le "déconstructeur" de Gilbert nous semble bien plus complet. En effet, le découpage en phases, la formulation de questions, mais surtout les niveaux choisis, sont autant d'éléments qui permettent de comprendre le fonctionnement de l'instrumentation, mais aussi de remonter plus facilement à l'ensemble argumentatif ayant conduit à sa conception. Nous verrons plus tard comment Gilbert tente une "déconstruction" de l'instrumentation de GPEC (cf. chapitre 3).

1.6. Les fonctions explicites et implicites d'un instrument de gestion

Comme soutenu antérieurement, les instruments de gestion sont implémentés dans un but bien précis. Leur construction est faite de façon à ce qu'ils remplissent certaines fonctions préalablement déterminées. Pourtant, il est assez fréquent de constater un écart entre les effets attendus et ceux effectivement constatés sur le terrain. Si cet écart ne semble pas rédhibitoire dans la mesure où, même après son constat, certains instruments continuent de donner pleinement satisfaction aux utilisateurs, il met cependant en lumière les limites de la rationalité correspondant au raisonnement formel.

Gilbert (1998) distingue trois entités distinctes engagées dans l'usage de l'instrument :

l'objet, vers lequel est dirigé l'action de l'instrument.

L'ego, ou encore le sujet utilisant l'instrument.

L'alter, toute personne directement ou indirectement concernée par l'action.

En rajoutant l'instrument à ces trois entités, on obtient le processus d'instrumentation (ces quatre éléments étant en interaction). L'ensemble de ces entités formant un système, toute modification de l'une d'elle s'accompagne d'une modification des trois autres. Il devient alors impossible d'évaluer intrinsèquement un instrument, son efficacité dépendant des trois autres entités composant le système. A partir des interactions de l'instrument et des différentes approches, Gilbert met en évidence quatre grandes fonctions.

Fonction d'opérateur : cette fonction assume qu'il y a une action directe de l'instrument sur le réel. S'appuyant sur l'approche rationaliste, elle soutient l'idée selon laquelle l'instrument est totalement neutre et vide de tout pouvoir. Il n'existe qu'au travers de sa capacité à appliquer ce que souhaite l'utilisateur. L'instrument a donc pour unique dessein de transformer l'objet pour lequel il a été conçu. L'utilisateur choisira en fonction de ses objectifs, l'instrument le mieux approprié, tout en sachant que tout effet sur les autres éléments du système est à exclure.

Fonction d'analyseur : ici l'instrument joue un rôle de révélateur de contexte. Se basant sur une approche contingente, il offre un retour à son utilisateur. Lorsqu'un instrument est implémenté, il incorpore un certain nombre de présupposés. Ces derniers peuvent, soit correspondre à la réalité de l'organisation, soit se confronter à celle-ci. L'instrument révélera donc le contexte organisationnel dans lequel il est mis en place. Cette approche permettra également de souligner l'importance du contexte, dans la mesure où les effets des instruments varient en fonction de l'environnement de son implémentation.

Fonction de régulateur : s'inspirant de l'approche politique considérant les instruments comme des objets de pouvoir, cette fonction considère que l'instrument est utilisé pour servir les intérêts des acteurs. Ayant pour effet de réguler les rapports de pouvoir en redistribuant le rôle des acteurs (spécialistes, concepteurs, utilisateurs...), cette fonction peut intervenir dans divers sujets sans pour autant qu'ils soient l'objet visé.

Fonction de moniteur : l'approche cognitive permet d'élargir notre vision des instruments. Elle considère en effet qu'au-delà des moyens d'actions, ils transmettent des théories, des connaissances et des croyances. Il permet ainsi à l'utilisateur de pouvoir bénéficier des connaissances et des valeurs qui y ont été mises par le concepteur. L'instrument peut donc servir de moniteur dans l'acquisition de connaissances.

Aller au-delà de l'approche rationnelle (en tenant compte des autres approches) permet donc de mieux cerner la complexité du sujet. Cette tendance à considérer les différentes approches afin de mieux appréhender la difficulté d'un objet est de plus en plus courante en gestion. Des fonctions et des interactions différentes, des plus explicites sont ainsi mise en avant, permettant d'aborder le sujet sous des angles différents.

Les approches politiques et cognitives par exemple offrent une trajectoire d'analyse de la gestion instrumentale qu'il aurait été difficile d'envisager selon une approche rationnelle. Appréhender l'instrument comme un outil de pouvoir ou comme un vecteur de croyance peut permettre d'explicitier l'écart entre les effets attendus et ceux effectivement constatés sur le terrain.

La découverte de ces différentes fonctions et de ces interactions permet d'expliquer plus aisément les difficultés rencontrées par les gestionnaires dans la maîtrise des effets et la mise en œuvre d'un instrument de gestion. Parallèlement, elle permet également de trouver des solutions aux différents problèmes rencontrés lors de la mise en place d'un instrument de gestion.

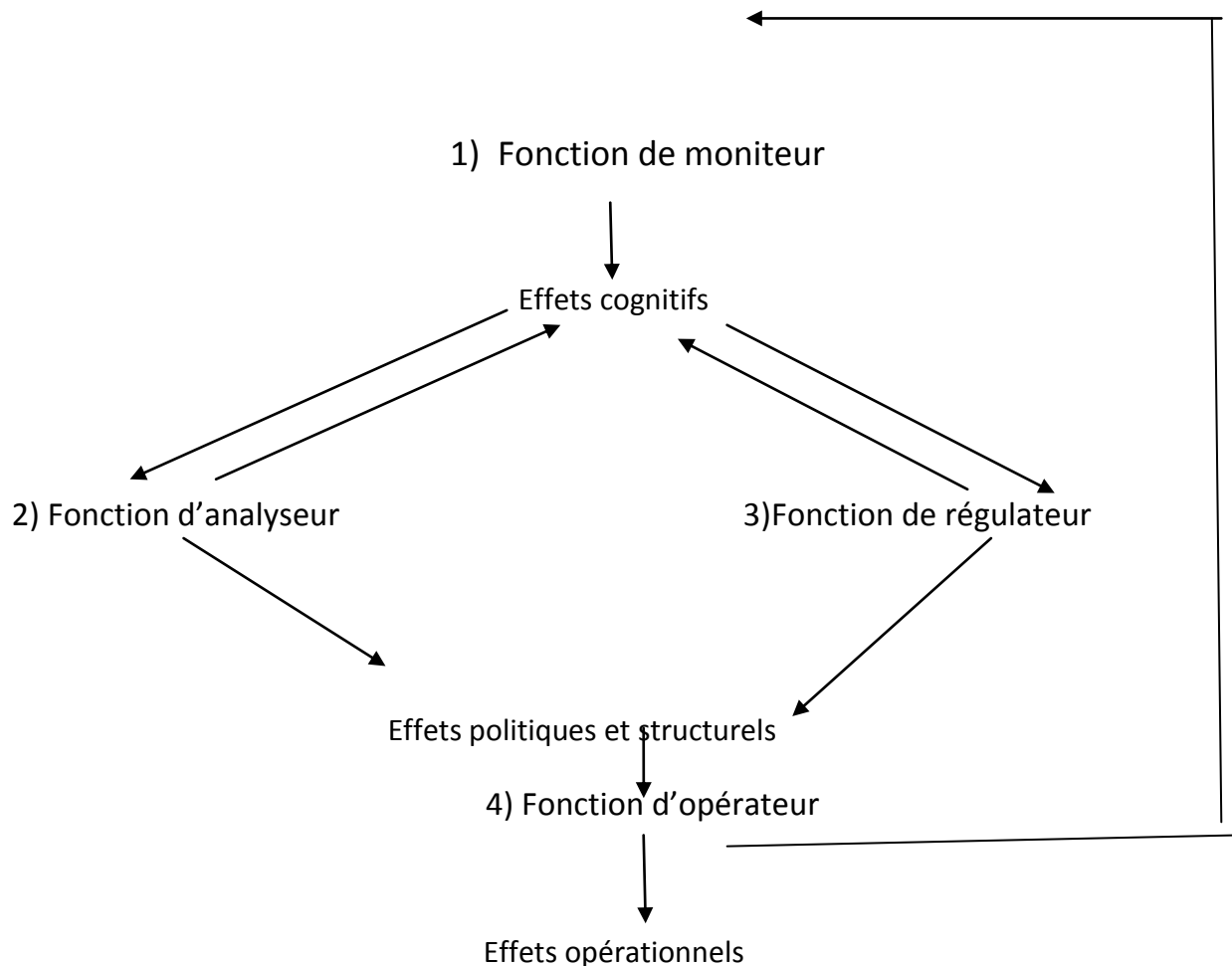


Figure 3: modalités de relation entre les fonctions (Gilbert, 1998. P.42)

Au vu de ces éléments, nous présumons que la GPEC pourrait avoir une de ces fonctions. Vu la nature de notre sujet de recherche, nous imaginons qu'elle aura une fonction d'analyseur et de moniteur. Fonction d'analyseur en ce sens que l'implantation de la GPEC et des présupposés qu'elle porte, dans un contexte culturel différent, nous permettra d'apprendre un peu plus sur ce contexte d'implantation ; elle aura donc un rôle de révélateur de contexte. Son adaptation sans accroc ou au contraire son rejet, seront autant d'éléments qui permettront d'analyser les raisons de l'échec ou du succès de cette transposition à l'identique de la GPEC. Nous présumons également qu'elle aura une fonction de moniteur, car elle nous permettra d'élaborer un nouveau modèle et d'enrichir les connaissances sur son implantation dans des contextes différents.

1.7. Conditions d'efficacité des instruments de gestion

Il n'est pas rare que des organisations rencontrent un certain nombre de difficultés lors de la mise en place d'instruments de gestion. Si ces dernières sont souvent causées par la disparité des effets des instruments en fonction du contexte, les perspectives positivistes et constructivistes permettent néanmoins d'apporter des explications différentes.

Approche positiviste : selon cette approche, l'inefficacité des instruments s'explique par le fait que leurs propriétés intrinsèques ne se sont pas assez fondées scientifiquement ou que les règles de fonctionnement de l'instrument ne sont pas respectées à la lettre par les utilisateurs. La vérité scientifique constituerait donc l'élément central sur lequel repose l'efficacité de l'outil.

Approche constructiviste : s'opposant à la première approche, elle rejette l'idée d'un savoir et d'une action à mettre en premier plan. Il serait donc totalement inutile de ne considérer que le savoir sans prendre en compte les différentes expériences des acteurs. L'efficacité du savoir ne peut donc émerger qu'à travers une interaction entre chercheurs et praticiens.

Pour qu'une instrumentation de gestion soit efficace dans un contexte, il faut qu'elle réunisse un certain nombre de conditions. Gilbert (1998), à travers des études de cas menées auprès de responsables de la GPEC, met en lumière certains critères nécessaires à l'efficacité d'une instrumentation de gestion.

Un contexte facilitant : afin que les acteurs auprès de qui sera implémentée l'instrumentation aient l'impression d'y gagner quelque chose, il est important que les enjeux énoncés soient forts. Aussi, pour éviter de se limiter à une démarche essentiellement instrumentale, les orientations en matière de GRH doivent être clairement définies.

Pour finir, la cohésion entre les différentes unités de l'organisation est nécessaire au bon fonctionnement de l'instrumentation.

Un responsable GPEC préparé : le responsable en charge de la GPEC doit à la fois avoir une excellente maîtrise du terrain, et avoir acquis des connaissances théoriques sur le sujet.

Un processus de changement maîtrisé : la phase de communication auprès des différents acteurs (salariés, managers, dirigeants) est très importante pour les sensibiliser à la fois à l'importance du changement à venir, mais aussi à leur rôle clé dans ce processus.

Aussi, un suivi et un contrôle du processus devront être assurés en cas de modification de l'instrument.

La mise en évidence de ces points montre bien qu'une approche positiviste semble être limitée dans l'explication des difficultés rencontrées par les entreprises, quand, au contraire, l'approche constructiviste paraît plus complète.

Nous verrons lors de notre étude de cas si la GPEC a été introduite selon ces étapes.

Comme nous avons pu le constater dans cette section, une instrumentation de gestion se distingue d'un instrument en ce qu'elle désigne non seulement un ensemble d'instruments couvrant le même champ fonctionnel et permettant la conduite des pratiques de gestion sur ce champs, mais également une succession d'activités aboutissant à l'application ou non d'un ou plusieurs instruments. Cette vision concerne également la gestion des compétences, que l'on gagne plus à appréhender comme un processus que comme un élément statique.

Dans la section suivante, nous nous arrêterons sur cette notion de "gestion des compétences", en retraçant les principales étapes de son évolution dans le temps et en pointant la complexité d'un processus de gestion des compétences.

Synthèse de la section 1

Nous avons dans cette section, commencé par établir une distinction claire entre outil, instrument et instrumentation de gestion. Il est important de retenir que nous utiliserons le terme “instrument” pour parler des instruments nés de la GPEC, et “instrumentation” pour désigner l’ensemble du dispositif de GPEC.

De plus, nous avons présenté la GPEC comme une construction sociale, mettant en avant le rôle crucial de l’humain dans son fonctionnement. Nous avons ensuite abordé la question des instruments de gestion en GRH, avant de nous focaliser sur leur structure.

Enfin, nous avons présumé que l’instrumentation de GPEC aura une fonction d’analyseur et de moniteur, car elle permettra de révéler notre contexte et d’enrichir notre champ de recherche.

2. La gestion des compétences : un processus plus qu'un ensemble d'instruments

Au vu des usages différents et des définitions diverses observés dans les entreprises en matière de "compétence", nous comprenons qu'elle soit sujette à de multiples interprétations, et laisse place à une très grande hétérogénéité. En d'autres termes, son introduction et son développement ne s'accompagne pas automatiquement d'une convergence des pratiques, bien au contraire, de nombreuses expériences montrent que les méthodes d'opérationnalisation des compétences varient d'une entreprise à l'autre (Aubret, Gilbert, Pigeyre, 2005).

Nous débuterons cette section en énonçant quelques définitions de la gestion des compétences présentes dans la littérature. Nous retracerons ensuite l'évolution chronologique de cette notion, avant d'établir une comparaison entre la France et les USA. Enfin, nous verrons que l'on gagne plus à aborder la gestion des compétences comme un processus, que comme un ensemble d'instruments.

2.1. Qu'appelle-t-on gestion des compétences ?

S'il n'existe toujours pas de définition stricte de ce terme, un accord tacite permet néanmoins de convenir de ce qu'est une compétence individuelle : « *Une combinaison de multiples ressources - liées à l'expérience ou à la formation de la personne, mais aussi à la situation de travail dans laquelle elle se trouve – qui rend une personne au travail "capable de..." , dans un contexte précis* » (Defelix, Klarsfeld et Oiry, 2006, p.3). Aussi, il est possible d'appréhender la compétence comme : « *La variable que mobilise le gestionnaire pour instaurer de nouvelles pratiques, définir de nouvelles règles. Instrument de la conduite du changement, elle permet d'articuler et de mettre en cohérence les transformations de l'organisation, celles de l'activité productives et les exigences nouvelles à l'égard des salariés* » (Dietrich, 2010 p.5).

Si la notion de "compétence" a été abondamment définie et analysée par le passé, qu'en est-il de la "gestion des compétences" ? Defelix (2002) définit la gestion des

compétences comme l'introduction d'une ou plusieurs pratiques transformant la gestion "traditionnelle" des ressources humaines vers la prise en compte des compétences détenues par l'individu. Il insiste néanmoins sur la diversité des pratiques comprises dans ce qu'on appelle "gestion des compétences".

Retour et Le Boulaire quant à eux en parle comme de la : « *Somme des actions, démarches, outils...permettant d'acquérir, de simuler et de réguler les compétences dont elle a besoin, aujourd'hui et demain, individuellement et collectivement compte tenu de sa vocation, de ses objectifs et buts, de sa stratégie, de sa structure, de ses moyens techniques, de sa culture* » (2011 p.3), mettant en lumière la nécessité pour une entreprise non seulement de réguler et développer les compétences acquises, mais aussi de les appréhender à long et à court terme sur des volets à la fois individuels et collectifs.

Pour Dietrich en revanche, le management des compétences désigne : « *Un mode de pilotage de l'organisation qui fait des compétences et de leur développement un vecteur majeur de la performance et de la création de valeur en entreprise. Ces compétences peuvent être individuelles, collectives et organisationnelles. Manager les compétences c'est donc faire en sorte que les ressources internes constituent un avantage compétitif pour l'entreprise* » (2010 P.1). Ici, l'accent est mis sur la performance, la compétitivité et la création de valeur dans un contexte d'incertitude et de concurrence accrue. Cette définition qui établit un lien direct entre performance et compétence, met en évidence les relations nouvelles contexte externe et contexte interne.

Pour ce travail, nous retiendrons la définition de Defelix, Klarsfeld et Oiry (2006) (inspirée de Le Boterf, 2004), qui abordent la compétence comme une combinaison de ressources en situation. Cette définition établit un lien direct entre l'expérience, la formation d'un individu et sa situation de travail, les organisations pouvant parfois être productrices d'incompétence (Livian, 2010).

Pour ce qui est de la gestion des compétences par contre, la définition de Retour et Le Boulaire (2011) nous semble être la mieux appropriée. Ils l'abordent comme un ensemble d'actions permettant d'acquérir, simuler et réguler les compétences, tout en prenant en compte l'aspect temporel et collectif du management des compétences.

Il convient néanmoins de constater que l'intérêt accordé à la gestion des compétences n'a pas toujours été aussi vif. En effet, il suffit de remonter vingt-cinq ans en arrière pour constater que la compétence était alors très rarement évoquée par les praticiens, qu'elle n'apparaissait pas dans les manuels de management et que très peu d'études avaient été faites sur le sujet. Or aujourd'hui, il est question d'évaluation, de rémunération et de développement des compétences. Comment expliquer un tel revirement ?

2.2. Périodes charnières de l'évolution de la gestion des compétences

A travers un rappel historique, Gilbert (2003) retrace l'évolution de la gestion des compétences en mettant en avant quatre périodes clés :

- Les précurseurs
- Les pionniers
- L'institutionnalisation
- La période actuelle

Néanmoins, il convient de préciser que ces différentes périodes ne s'inscrivent en aucun cas dans un processus de type générateur, faisant que la période actuelle soit une résultante des périodes précédentes. Bien au contraire, chaque période est marquée par un ensemble d'événements construisant sa singularité.

2.2.1. Les précurseurs (1960-1970)

Dès les années 1960, on assiste à l'affirmation des vertus économiques et sociales de la formation permanente et de sa relation à l'emploi (Tanguy et *al.*, 2000). Cette dernière n'est autre que la résultante du travail effectué en amont par le Complexe d'étude des

adultes de Nancy⁷, œuvrant à travers la France pour un développement de l'éducation permanente en lien avec les transformations du travail.

C'est au début des années 1970 qu'apparaissent les premières réflexions autour de la logique compétence dans l'usine d'Imphy appartenant à Sacilor⁸ opérant dans le secteur de la sidérurgie. On passe alors d'une gestion par postes de travail à une gestion par les compétences.

Selon Le Boterf (1999), l'entrée des ingénieurs dans la formation a conduit à une prise en compte plus importante de l'aspect opérationnel au détriment des approches psychologiques. Le concept d'ingénierie en formation en a alors découlé naturellement. Et c'est cette ingénierie des formations qui, 20 ans plus tard, donnera naissance à l'ingénierie des compétences. N'ayant pas encore été inventée à cette période, il n'est aucunement fait mention dans les discours d'une éventuelle "gestion des compétences".

"La compétence" telle que nous la connaissons aujourd'hui aurait pour la première fois été utilisée par le psychologue David McClelland (1973). Ce dernier soutenait l'idée que les tests conventionnels d'aptitudes et d'intelligences comportaient un certain nombre de biais. Il introduit alors le terme "compétence" en psychologie différentielle pour corriger ces lacunes. Si l'importance de l'héritage laissé par McClelland est indubitable en Amérique du Nord, elle est peu perceptible en France, qui s'est, comme dit préalablement, plus inspiré des sciences de l'éducation et de la psychologie ergonomique.

En somme, au cours de cette période, se construit ce que nous appellerons plus tard "gestion des compétences". Elle se développe notamment à travers le lien entre formation et emploi et les expériences menées dans quelques grandes entreprises.

⁷ Le complexe d'éducation des adultes de Nancy était constitué autour du Centre universitaire de coopération économique et social (CUCES), de l'Association du CUCES (ACUCES) et de l'INFA (institut national pour la formation des adultes).

⁸ Sarcilor fusionne en 1986 avec Usinor et en 2002 avec Arceralia et Arbed pour former le groupe européen Arcelor.

2.2.2. Les pionniers

La deuxième partie des années 1980 voit naître la gestion des compétences en tant que pratique dans quelques grandes entreprises. La CEGOS, par exemple, à travers un colloque portant sur “l’éducation professionnelle permanente ” avait placé la “compétence” au cœur des débats, en s’interrogeant notamment sur les nouvelles compétences requises et les moyens de les développer. C’est le début de la gestion des compétences telle que nous l’appréhendons actuellement.

Parmi les entreprises pionnières en France dans le lancement d’une gestion des compétences, nous pouvons citer : IBM, qui en 1985 engagea une “gestion des compétences” dans son Usine d’Essonne afin de faciliter les différentes activités de recherche des experts. Sollac Dunkerque en 1986, avec l’initiation de réflexions autour de la mise en place d’une nouvelle forme de management, qui aboutiront trois ans plus tard au lancement d’un “système d’évolution des compétences” (SEC). Prophram en 1987, qui lancera conjointement une nouvelle organisation du travail et un plan de développement et d’adaptation des compétences pour les salariés à faible niveau de qualification.

L’émergence des pratiques de gestion des compétences se fera en même temps que certains changements dans les modèles d’organisation du travail :

- changement de règles de jeu sur la concurrence, entraînant une transformation des organisations du travail.
- Changement de la pensée stratégique, optant de plus en plus pour une prise en compte des compétences spécifiques comme source d’avantage concurrentiel.
- Changement du lien salarial, du fait des nouvelles exigences de flexibilité.

2.2.3. L’institutionnalisation

On assiste au début des années 1990, à l’institutionnalisation des dispositifs de gestion des compétences. D’une part, elle se manifeste à travers la signature d’un accord entre les groupements des industries sidérurgiques et minières et les principales fédérations syndicales (CFDT, FO, CGC...). D’autre part, à travers l’avènement de la gestion prévisionnelle

des emplois (GPE qui deviendra GPEC), principal vecteur de la gestion des compétences dans bon nombre d'entreprises. Les multiples critiques à l'encontre de la GPE : « *Elle résiste mal à un contexte économique peu porteur* », « *L'emploi est resté une variable d'ajustement* », « *Les études "prévisionnelles" suivent souvent plus les décisions qu'elles ne les préparent* », ont incité les praticiens à migrer progressivement d'une gestion prévisionnelle à une gestion "anticipée" des compétences.

Aussi, en 1990, la logique compétence a été l'objet d'une négociation célèbre avec l'accord "Acap 2000" (Accord sur la Conduite de l'Activité Professionnelle dans les entreprises sidérurgiques).

L'année 1992 sera charnière en ce qu'elle verra s'intensifier les négociations collectives sur la gestion des compétences. Plusieurs entreprises des secteurs industriels ou tertiaires (Philipps, Pechiney, Groupa Central...) passeront alors des accords pour une gestion anticipée des compétences.

Toutefois, la France sera le premier pays au sein duquel se dérouleront les premières expériences de rémunération des compétences (Usinor, Pechiney...). On assiste dès lors à une stabilisation progressive des dispositifs de gestion des compétences. Cette évolution s'expliquant par la convergence des pratiques de gestion des compétences et par l'influence grandissante de l'approche anglo-saxonne. La compétence deviendra alors un objet de certification (comme dans la norme ISO 9000, qui impose le développement continu et contrôlé des compétences des salariés). La formalisation des dispositifs et l'informatisation qui suivra, accentueront l'instrumentation de la gestion des compétences. Tous les progiciels de GRH incluront dès lors une fonction gestion des compétences, preuve s'il en fallait, de l'aura acquis depuis par cette approche.

Au-delà de la consolidation des pratiques de gestion des compétences, la seconde moitié des années 1990 se caractérise également par l'intensification des recherches dans le domaine. Cette construction de savoirs théoriques, se matérialise par un plus grand nombre d'investigations, une diversification des terrains, un intérêt pour l'objet s'étendant vers

d'autres domaines et un nombre important d'ouvrages publiés sur le sujet (Donnadieu, Denimal, 1993, Amadiou, Cadin, 1996, Colardyn, 1996)...

En 1998, le CNPF (devenu MEDEF) à travers la voix de son patron de l'époque (Ernest-Antoine Seillière) décrira la gestion des compétences comme « *Une révolution managériale* ». La compétence occupera ainsi une place importante dans le débat social comme la qualification avant elle. Elle nourrira également les revues scientifiques et les manuels de gestion des ressources humaines avant de s'inscrire un peu plus dans la loi⁹.

La gestion des compétences apparaîtra comme un révélateur des évolutions de la GRH. Aussi, plutôt tournée vers une gestion collective au début des années 1990, on note un changement de perspective en ce qu'elle s'oriente de plus en plus vers une approche individualisée, tendance particulièrement perceptible à travers la GPEC.

2.2.4. La période actuelle

Au début, les positions des acteurs vis-à-vis de la gestion des compétences semblaient idéologiques. Entre les chantres de la gestion des compétences qui incitaient à son utilisation massive, et certains discours critiques qui remettaient en question sa pertinence. Bien qu'il soit toujours possible de repérer ces deux tendances aujourd'hui, elles paraissent néanmoins moins radicales.

Les consultants, souvent en ligne de mire dans ce domaine, mettent en place des méthodes d'introduction et de diffusion de gestion des compétences et proposent généralement des approches prévisionnelles d'analyse des compétences.

Aussi, le développement des pratiques de gestion des compétences offre la possibilité aux chercheurs, d'élaborer et d'asseoir un savoir scientifique dans ce domaine. Toutefois, le champ de la gestion des compétences étant relativement jeune et peu étudié pour le moment, nombreuses sont les pistes inexplorées.

Les manuels de gestion des ressources humaines mettent souvent en évidence les nouveaux savoirs en gestion des compétences. L'auteur prend en exemple quatre ouvrages afin de mettre en lumière ces "nouveaux savoirs" :

⁹ Loi n°2002-73 du 17 janvier 2002 dite de « modernisation sociale » prévoyant la mise en place de dispositifs de validation des acquis de l'expérience.

- *Gestion des ressources humaines, manuel de pilotage*, Martory et Crozet, 1998 ;
- *Gestion des ressources humaines. Pratiques et éléments de théorie*, Cadin, Guérin et Pigeyre, 1997 ;
- *Les ressources humaines*, Weiss et al., 1999 ;
- *Ressources humaines*, Peretti, 1999 ;

Ces différents ouvrages ayant en commun la place importante accordée à la gestion des compétences.

Cette perspective historique se focalisant intégralement sur le contexte français, il serait pertinent d'élargir cette présentation à l'Europe et l'Amérique du Nord. C'est dans cette optique qu'Aubret, Gilbert et Pigeyre (2005) retracent l'évolution de la gestion des compétences au-delà des frontières françaises avant d'effectuer une comparaison France-Amérique du Nord.

2.2.5. Un aperçu de la gestion des compétences en Europe

De 1999 à 2001, une grande étude menée par la Fédération Européenne de Formation et de Développement (ETDF)¹⁰ sur les pratiques de management des compétences dans une quarantaine d'entreprises opérant dans différents pays européens (France, Suisse, Royaume Uni, Irlande, Suisse, Belgique...), a permis de mettre en exergue la diversité des pratiques et des conceptualisations.

Trois constats immédiats étaient alors possibles : le sens attribué à la notion de compétence varie en fonction du pays dans lequel on se trouve. Les systèmes de gestion des compétences sont fondés sur des modèles variés et les démarches compétence dans leur mise en œuvre effectives sont également très diverses.

Ce rapport révèle par exemple qu'en Belgique, la compétence fait référence aux caractéristiques personnelles et se concentre sur les managers (approche Nord-américaine). Or, au Royaume-Uni elle prend en compte l'ensemble des salariés et vise à «*Relever les standards minimaux de performance* ». En France par contre, ce concept se focalise sur les

¹⁰ ETDF : réseau européen regroupant près de 100 000 professionnels de la formation.

opérateurs et les techniciens et renvoie aux différentes réflexions sur les transformations de l'organisation du travail.

2.2.6. France-Amérique du Nord, deux conceptions différentes de la compétence

En Amérique du Nord, la performance occupe une place centrale dans la compréhension de la notion de compétence. Il s'agira de repérer les compétences clés chez les salariés les plus performants, avant de les définir et les mesurer en fonction des objectifs à atteindre. Or en France, cette articulation entre performance et compétence n'est palpable que depuis peu. Les multiples investissements en matière de gestion des compétences (principalement à travers la masse salariale et la formation), sans résultats convaincants, n'ont fait que convaincre les entreprises d'adopter de nouvelles stratégies. Toutefois, le management des compétences en Amérique du Nord et en France ne s'adresse pas au même public. Visant les cadres supérieurs et intermédiaires en Amérique du nord, elle concerne les opérateurs et techniciens côté français. Les référentiels nord-américains sont donc tournés vers des compétences génériques et comportementales, alors qu'en France ils se concentrent sur les connaissances et savoir-faire spécifiques.

Le management des compétences d'un point de vue nord-américain se focalise donc sur l'efficacité du capital compétence interne, et essaie dans le même de faire en sorte que les comportements concordent avec les priorités stratégiques de l'entreprise.

2.3. Gérer les compétences : un processus d'instrumentation complexe

Les instruments de gestion des compétences (référentiel, support d'évaluation, matrice de compétences...) sont la manifestation concrète de la gestion des compétences, lorsque celle-ci va au-delà du simple discours et des pratiques informelles. La prééminence des cabinets de conseil et d'audit en ressources humaines fait que ces instruments sont

aujourd'hui très populaires et qu'il est quasiment impossible de parler de gestion des compétences sans les mentionner.

Néanmoins, comme le prouvent de nombreuses expériences de terrain, on ne pourrait résumer la gestion des compétences à une somme d'instruments, il convient au contraire de l'assimiler à un processus. Les organisations dans leur fonctionnement quotidien rencontrent un certain nombre de difficultés inattendues. Face à cette réalité, il est important que les usages des instruments ne soient pas figés, mais au contraire flexibles et évolutifs afin justement de pouvoir s'adapter à ces changements. De plus, les instruments de gestion des compétences peuvent eux même être générateurs d'effets imprévus, le caractère évolutif des usages permettra également d'intégrer ces effets dans l'utilisation des instruments. Il est donc important dans l'analyse de la gestion des compétences de l'appréhender non pas comme un instrument mais comme un processus : « *Dont il convient à chaque fois de préciser les frontières, les dynamiques et les effets inattendus* » (Defelix, Klarfeld, Oiry, 2006, P.3).

La complexité d'un monde économique fortement concurrentiel fait qu'aujourd'hui les stratégies élaborées par les entreprises à partir de modèles uniques de gestion de compétences ne sont pas efficaces. Chaque entreprise doit donc concevoir en fonction de ses spécificités et de ses contraintes, un modèle de gestion permettant de répondre à ses attentes. Si le rôle des facteurs de contingence (technologie, taille, environnement économique...) n'est plus à démontrer, il est important de souligner le rôle joué par les acteurs à la fois dans le lancement d'une démarche compétence et dans les potentiels blocages (Defelix, Klarfeld, Oiry, 2006).

Comme nous venons de le voir, la question de la gestion de compétences est difficilement dissociable de celle des instruments. Parmi ces derniers, l'instrumentation phare reste indubitablement la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Très souvent assimilée à la gestion des compétences, elle a connu une cure de jouvence avec la loi Borloo en 2005. Mais avant cette loi "salvatrice", elle a traversé plusieurs étapes dont certaines auraient pu lui être fatales si l'on se réfère à certaines prédictions de l'époque.

Synthèse de la section 2

Contrairement à il y a quelques années où elle n'était que très peu évoquée, la gestion des compétences est aujourd'hui un domaine important en GRH. Nous avons, pour expliquer ce changement, présenté les grandes phases de son évolution dans le temps.

Une comparaison entre la conception de cette notion entre la France et les USA, nous a également permis de constater de manière concrète les différences qui existent entre ces deux pays en matière de gestion des compétences. Tournée vers les compétences génériques aux USA, elle se concentre plus sur les savoir-faire spécifiques en France.

3. La GPEC : un dispositif immortel ?

L'étude de l'importation d'une instrumentation de GPEC ne saurait se faire sans un véritable focus sur cette instrumentation. Très souvent décrié et même donné pour mort il y a quelques années, le dispositif de GPEC semble immortel. En effet, la loi Borloo et son obligation triennale de négociation, le place aujourd'hui très souvent dans les préoccupations des entreprises (de plus de 300 salariés).

Nous nous attèlerons dans cette section à présenter la GPEC : comment peut-on la définir ? Comment a-t-elle évolué dans le temps ? Comment mettre en place une instrumentation de GPEC ? Qu'appelle-t-on aujourd'hui GPEC dans les entreprises ?

Autant de questions auxquelles nous essaierons de répondre dans la section suivante.

3.1. Comment définir la GPEC ?

Comme le disent si bien Parlier et Gilbert (2005), il n'existe pas de définition de la GPEC unanimement reconnue, chaque entreprise étant libre de la concevoir à sa façon. Partant de ce constat, il est de plus en plus tentant de faire référence aux définitions anciennes. Mallet (1991) par exemple, parlait de gestion prévisionnelle des ressources humaines afin d'englober l'ensemble des procédures, des démarches et des méthodes, permettant d'analyser et d'anticiper les différents avènements possibles de l'entreprise et faciliter ainsi les prises de décisions sur les ressources. Pour Citeau (2000) par contre, la GPEC consiste, à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à mettre en place des plans d'actions visant à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emploi) et les ressources humaines (compétences disponibles). Le Cohu (2006) quant à lui, s'appuyant sur la définition de l'association "développement et emploi" préfère parler de gestion prévisionnelle et préventive des compétences (GPPEC), illustrant mieux selon lui le caractère préventif du dispositif.

Dans tous les cas, la GPEC est généralement perçue comme la mise en œuvre, la conception et le suivi de politiques cohérentes ayant pour objectif d'anticiper et réduire les potentiels écarts entre les besoins en termes d'employés et de compétences de l'entreprise et les ressources humaines de cette dernière, en s'inscrivant dans le même temps dans la stratégie de l'entreprise. Elle contient un volet collectif et un autre plus individuel. Collectif en ce qu'elle s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise et permet à cette dernière de maîtriser quantitativement et qualitativement les évolutions de l'emploi à moyen terme. Et, individuel car elle permet au salarié d'être acteur de sa propre carrière et de participer ainsi activement à l'élaboration de son projet professionnel (Sauret et Thierry, 1993).

Toutefois, la GPEC telle que nous la connaissons aujourd'hui, n'a pas toujours existé sous cette forme. Passée par différentes étapes cruciales, elle a même été donnée pour morte (obsolète) avant de renaître au milieu des années 2000 avec la Loi Borloo. Nous allons dans la partie suivante, retracer son historique et mettre en lumière les différentes étapes de sa transformation.

3.1.1. Historique de la GPEC

Dans le développement de la GPEC, quatre étapes majeures sont à signaler. Si Gilbert (2006) les présente de façon très détaillée, nous nous contenterons ici d'un bref rappel historique.

La planification des effectifs (1960)

Les progrès de la recherche opérationnelle ainsi que l'avènement de l'outil informatique, sont à l'origine de l'introduction de l'aspect prévisionnel dans la gestion du personnel. Le développement de l'informatique de gestion dispensera progressivement les directions en charge de la gestion du personnel des différentes tâches administratives et de la paie, poussant ainsi les chefs de personnel à se focaliser sur de nouvelles tâches, dont la préparation de l'avenir. Les premières recherches effectuées dans ce domaine auront lieu dans l'armée américaine, les grandes industries, l'administration publique...

C'est en 1960 que débiteront en France les premières expériences de gestion prévisionnelle des ressources humaines. Elles émanaient des grandes entreprises qui tentaient de planifier des besoins quantitatifs en main d'œuvre.

En somme, cette période principalement quantitativiste est considérée comme un échec. Le manque de maîtrise de l'outil technique, le pessimisme des dirigeants et l'écart entre réflexions théoriques et constats du terrain, ont considérablement ralenti l'essor d'une gestion prévisionnelle.

La gestion prévisionnelle des carrières (1970-1975)

Au cours de cette période, la gestion prévisionnelle a principalement été appliquée à la gestion des carrières des cadres. Le raisonnement selon lequel ces derniers aspirent, au-delà d'une bonne rémunération, à se réaliser au sein de leur entreprise, a été le principal argument soutenant l'idée de cadres à la recherche d'une carrière (gestion des carrières) et non d'un emploi. La gestion prévisionnelle des carrières contrairement à la gestion prévisionnelle des effectifs s'inscrit dans une logique beaucoup plus individuelle. Elle consiste à analyser de façon anticipée l'adéquation des individus aux emplois de l'entreprise.

A la suite du premier choc pétrolier, l'aspect prévisionnel marqua une pause (dans tous les domaines y compris la GPRH¹¹) perceptible dans le ralentissement des publications sur le sujet. Pause qui s'achèvera progressivement à partir des années 1980 sous l'impulsion des travaux de Louis Mathis (1982)¹².

Si la notion de carrière, à peine naissante à cette époque est toujours d'actualité aujourd'hui, elle est néanmoins concurrencée par d'autres notions comme celle de "parcours professionnel".

¹¹ Gprh : gestion prévisionnelle des ressources humaines

¹² Louis Mathis : pseudonyme adopté par un groupe de concertation des responsables de personnel émanant de la fondation nationale des entreprises publiques.

La gestion prévisionnelle des emplois (1980)

Après les chocs pétroliers de 1973 et 1979, de nombreux pays occidentaux, dont la France, ont été obligés de mener des politiques d'austérité. Ces mesures drastiques étaient censées répondre à la dégradation économique se caractérisant notamment par une aggravation du chômage. C'est au cours de cette période que la gestion des ressources humaines entamera sa mutation, passant d'une approche en termes de gestion d'effectif à une approche plus stratégique. L'idée étant que l'entreprise ayant une gestion efficace de ses ressources humaines peut développer un avantage compétitif sur ses concurrents. Aussi, toujours en réponse au contexte économique, l'aspect prévisionnel des emplois verra le jour. Plusieurs grandes entreprises (Cogema, Danone, Renault, Framatome...) qui souhaitaient prévenir les crises futures, ont été les premières à initier une gestion prévisionnelle des emplois.

Après s'être fortement développée pendant les années 1980, elle va subir de nombreuses critiques au début des années 1990. Lui seront reprochés : sa faiblesse dans un contexte économique "peu porteur", son manque d'anticipation, sa rigidité... Toutefois, il est important de retenir que c'est la gestion prévisionnelle des emplois qui a permis à l'entreprise de s'ouvrir un peu plus à son environnement.

La gestion anticipée des compétences (1990)

C'est au début des années 1990 que s'opérera le virage de la gestion prévisionnelle des emplois à la gestion prévisionnelle des compétences. Il ne s'agira plus, comme dans la décennie précédente, de gérer les situations de crise avec les différents plans de licenciement, mais de s'intéresser au contenu des activités. Les entreprises concentrent donc leurs forces sur le développement de l'employabilité de leurs salariés. L'accent sera mis sur l'aspect qualitatif et individuel plutôt que sur le quantitatif.

Au début des années 2000, alors que la gestion des compétences semble s'être imposée dans tout le champ de la gestion des ressources humaines, "la logique compétence" rencontre tout de même quelques difficultés. Les entreprises ont, par exemple, des difficultés dans la reconnaissance des compétences et l'articulation des

processus RH. Dans un tel climat, le futur de la gestion prévisionnelle semblait fortement compromis.

Une nouvelle dynamique créée par la Loi

Alors qu'à la fin des années 1990, les plus pessimistes parlaient de mort de la GPEC, la Loi Borloo du 18 Janvier 2005 a indubitablement redonné vie à cette instrumentation de gestion. Le texte de loi demande à l'employeur « *D'engager tous les trois ans une négociation portant sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires. La négociation porte également sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, sur laquelle le comité d'entreprise est informé, ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés. Elle peut porter également, selon les modalités prévues à l'article L. 320-3, sur les matières mentionnées à cet article* » (article 2245-15 du Code du travail).

Se basant essentiellement sur les pratiques existantes, ce texte établit un lien clair entre stratégie et gestion prévisionnelle des emplois, s'appuie sur les outils anciens, - comme la formation - et fait de la GPEC non pas une décision émanant du top management, mais un « *Accord négocié entre directions d'entreprises et représentants des salariés* ».

S'en est suivie une véritable dynamique : à la fin de l'année 2008 par exemple, soit trois ans après la loi, on comptait 579 accords ; la loi Borloo a donc redonné un second souffle à la GPEC, ce qui explique qu'aujourd'hui encore elle soit perçue comme représentant à elle toute seule la gestion des compétences.

3.1.2. Les enjeux et étapes clés de mise en place de la GPEC

La mise en place d'une GPEC peut permettre à l'entreprise de :

- ✓ avoir une vue sur l'impact futur des nouvelles technologies, de l'économie et de la démographie sur les compétences requises.

- ✓ Instaurer un dialogue social à travers la gestion préventive des compétences.
- ✓ Articuler un certain nombre d'outils de mobilité et de formation (VAE, GPEC, DIF, entretiens...)
- ✓ Gérer le vieillissement de certains salariés et établir un pont entre la nouvelle et l'ancienne génération.
- ✓ Essayer d'établir une réflexion globale incluant le territoire et les différentes branches.

Les enjeux pour l'entreprise pourront donc être d'ordre économique, en permettant à l'entreprise de rester compétitive, et d'ordre professionnel, en permettant une adaptation des compétences et une reconversion des employés.

Du point de vue du salarié, une GPEC peut aussi avoir quelques enjeux importants, à savoir : le développement personnel, l'employabilité, la reconnaissance, les nouveaux droits (DIF) et la visibilité sur les évolutions des métiers¹³.

Nous avons ici mis en avant quelques enjeux de la mise en place d'une GPEC, mais il est évident que cette liste est non exhaustive.

Etapes clés de la mise en place d'un dispositif de GPEC

Comme nous l'affirmions préalablement, il n'existe pas de définition universelle de la GPEC, chaque entreprise étant libre de la concevoir comme elle l'entend. Les principales étapes de la mise en place de la GPEC que nous allons présenter ci-dessous, sont celles que l'on retrouve dans la plupart des manuels de management, mais en aucun cas ne font office d'étapes obligatoires pour toute entreprise désirant mettre en place une instrumentation de GPEC (Mallet, 2004).

- **Identification des métiers et de leurs probables évolutions**

Il s'agit pour l'entreprise de se poser des questions clés quant à son fonctionnement futur, en se demandant quelle structure serait la mieux adaptée dans le futur et quels sont

¹³ www.anact.fr

les métiers de demain et les compétences dont l'entreprise aura besoin pour combler ces possibles manques.

- **Analyse quantitative des ressources de l'entreprise**

Cette étape s'inscrit dans la continuité de la première car ici, l'entreprise devra, après avoir eu une réflexion globale sur l'évolution des postes, simuler l'affectation d'une personne par poste. Il faudra pour cela se poser un certain nombre de questions relatives à l'âge moyen de l'effectif, au nombre de démissions, au nombre de départs en retraite, au nombre de licenciements...

Pour cela, il est possible de se reposer sur un certain nombre d'instruments de gestion existants déjà dans l'entreprise tels que l'entretien annuel, le bilan social ou encore l'organigramme.

- **Diagnostic des écarts et évaluation des compétences**

Après les deux étapes précédentes, l'entreprise pourra ainsi se projeter dans le futur et analyser les écarts qui existent entre les compétences requises et les compétences détenues au sein de l'entreprise.

Plusieurs types de déséquilibres pourront alors apparaître et il sera possible pour l'entreprise d'y faire face de différentes manières. En fonction du genre de déséquilibre, l'entreprise pourra soit moduler les heures de travail, soit faire appel à des sous-traitants ou des intérimaires, soit proposer des plans de formation pour acquérir de nouvelles connaissances... (Mallet, 2004).

Les étapes de la mise en place d'un dispositif de GPEC telles que nous venons de les présenter, semblent effectivement assez génériques. Il n'est aucunement fait mention des instruments de gestion que l'on retrouve généralement dans chacune de ces étapes, ni de la difficulté et du temps nécessaire à la mise en œuvre d'un tel dispositif. Certains manuels de management (ou articles académiques) ont il est vrai tendance à présenter rapidement la GPEC sous cette forme (Identification des besoins, analyse des ressources internes, diagnostic des écarts), occultant (volontairement ou non) certains éléments capitaux dans la mise en place de ce dispositif.

3.1.3. La GPEC comme instrumentation de gestion

Comme nous l'annonçons (cf. chapitre 2), nous allons ici nous attarder sur la "déconstruction" par Gilbert (2006) d'une instrumentation de GPEC. Gilbert considère également la GPEC comme une instrumentation ; c'est-à-dire comme un contenu et un processus. Il propose d'analyser la GPEC à travers son "déconstructeur", afin de parcourir le chemin de sa conception.

- Le niveau argumentatif, contenant les logiques de raisonnement justifiant la GPEC. Constitué de théories, d'hypothèses...Il révèle l'esprit dans lequel la GPEC a été conçue (philosophie gestionnaire). Il en ressort qu'elle a été élaborée à travers une vision socio-économique et prospective, insufflée par ses concepteurs.
- Le niveau conceptuel, contenant les notions générales et abstraites. Les notions retenues peuvent exprimer le soutien ou le rejet d'autres notions. Dans le cas de la GPEC, on pourrait par exemple s'appuyer sur les notions d'emploi-type et de compétence, visant à se démarquer des notions de poste et de qualification.
- Le niveau procédural, celui du "comment faire" : pour ce qui est de la GPEC, il s'agirait de la définition d'un cadre, de l'analyse des ressources actuelles et leur évolution.
- Le niveau opérant, comprend les caractéristiques visibles de l'instrumentation. La GPEC compte par exemple une multitude d'instruments : référentiels de compétences, répertoires métiers, fiche d'évaluation...

Si cette proposition de "déconstruction" aide bien à la compréhension du cheminement de la conception d'une instrumentation de GPEC, nous pensons néanmoins qu'elle est à relativiser. En effet, chacun de ces niveaux semble avoir été analysé assez rapidement, débouchant sur des résultats plutôt imprécis. Nous pensons par exemple, qu'au-delà de la vision socio-économique et prospective, d'autres éléments contextuels sont à prendre en considération dans le niveau argumentatif. Aussi, nous aurions souhaité avoir plus d'éléments et plus de détails dans la compréhension de ces différents niveaux. Une

présentation aussi lapidaire, nous donne l'impression de ne pas avoir entièrement parcouru le cheminement de la conception de la GPEC.

Après avoir présenté la GPEC sous le prisme des grandes entreprises, il serait intéressant de nous attarder sur la situation spécifique des PME.

3.1.4. La GPEC dans les PME

Si la loi Borloo impose aux entreprises de plus de 300 salariés une négociation triennale de négociation autour de ces questions de GPEC, qu'en est-il des PME ? Ne sont-elles pas également concernées par ces problématiques?

Les PME ont bel et bien un certain nombre de problématiques qui pourraient se rapprocher des démarches GPEC. L'employeur a, par exemple, l'obligation de former ses salariés, pas simplement pour s'assurer de leur efficacité au poste de travail, mais également pour garantir leur employabilité. Il est tenu de recourir à tous les efforts de reclassement, de formation et d'adaptation avant un licenciement économique. Pourtant, malgré ces similitudes, de nombreuses PME sont encore très réticentes à l'idée d'engager des démarches de GPEC, car elles sont jugées trop coûteuses, trop contraignantes ou pas assez efficaces par plusieurs dirigeants de PME. Aujourd'hui encore, rares sont celles qui se lancent dans cette aventure¹⁴.

Cette situation est d'autant plus étonnante, qu'il existe un dispositif d'accompagnement à la mise en place de la GPEC pour les entreprises de moins de 300 salariés à l'ANACT¹⁵. Ces dernières peuvent bénéficier d'un diagnostic gratuit préalable à la mise en œuvre d'une démarche GPEC, financé par l'Etat et le Fond Social européen. Le montant de cette aide est plafonné à 15.000 euros. Les entreprises évoluant dans le même bassin d'emploi sont généralement incitées à monter des projets collectifs ; dans ce cas de figure, l'aide est plafonnée à 12.500 euros par entreprises (www.anact.fr).

¹⁴ L'express.fr, "comment utiliser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dans une PME ?", 12 mars 2012.

¹⁵ Anact : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail.

3.1.5. De la GPEC à la GPEC territoriale (GTEC)

Les définitions existantes de la GPEC territoriale sont, en général, le fruit de propositions de cabinets de conseils ou responsables de projet GPEC. La responsable du projet GPEC à la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP) parle d'«*Une démarche visant la mise en œuvre d'un plan de développement en faveur de l'emploi et des compétences dans les territoires à partir d'une stratégie partagée et d'anticipation* ». Vu que tous les territoires se caractérisent par un ensemble de facteurs socio-économiques (vieillesse ou renouvellement de la population active, taux de chômage, fermetures et créations d'entreprise...), la GTEC apparaît comme l'outil d'anticipation adapté pour répondre à ces mutations économiques. La GTEC doit permettre aux territoires d'avoir une vue d'ensemble sur les questions d'emplois et de compétences, et d'aider à la construction de solutions transversales, répondant simultanément aux préoccupations de tous les acteurs (efigip.org).

En fonction des acteurs concernés, la GTEC répond à un certain nombre d'objectifs :

- **pour les entreprises et les branches professionnelles**, il s'agit de mesurer les écarts entre les ressources disponibles et les besoins futurs en ressources humaines sur un territoire donné. Ici, il est question de favoriser des dynamiques de compétitivité (Parlier et Jouvenot, 2011).
- **Pour les territoires**, il s'agit d'anticiper les mutations économiques en fonction de l'évolution de l'emploi et de la réaction des entreprises.
- **Pour les individus**, il s'agit de renforcer leurs parcours professionnels en orientant leur formation vers les besoins des entreprises.

Toutefois, la mise en place d'une GTEC nécessite que soient concertés une multitude d'acteurs (branches professionnelles, entreprises, pôle emploi, maison de l'emploi, mission locale, organismes de formation, pôle de compétitivité...), et que soient réunis plusieurs financements (efigip.org).

En définitive, il paraît aussi difficile de définir la gestion des compétences que l'instrumentation de GPEC. Passée par différentes phases, elle revit aujourd'hui en France, notamment grâce à Loi Borloo. S'il est difficile de dresser un bilan unanimement reconnu de tous (les rapports sur la GPEC étant sujets à différentes interprétations), une étude commandée par la Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES) du ministère du travail conjointement, menée par le centre Etudes et prospective du groupe Alpha et le Cerege¹⁶, visant à établir un bilan de la Loi sur la cohésion sociale (Loi Borloo), et plus particulièrement sur l'impact de la GPEC, a été effectuée en Novembre 2012. Plusieurs éléments permettant de décrire la GPEC telle qu'elle existe aujourd'hui dans les entreprises françaises ont été ainsi mis en avant (www.apec.fr). Nous allons donc dans les sections à venir nous attarder sur ces éléments.

3.1.6. La GPEC : une source de dialogue

Dans de nombreux cas de figures, la GPEC a favorisé l'émergence de structures paritaires ad hoc, apparaissant comme de nouveaux lieux de dialogue social permettant de traiter du lien entre politique RH et stratégie. Si l'existence de ces structures s'oppose naturellement aux séances classiques organisées par les IRP, elles sont néanmoins très bien perçues par ces derniers.

Elles permettent également à de nouveaux acteurs d'intervenir dans le dialogue social à travers l'introduction de profils plus techniques du côté de la direction, ou par la territorialisation de la représentation syndicale.

Pour finir, l'arrivée de ces nouvelles structures a permis d'apporter une information d'un nouveau type venant en complément de celle collectée dans les séances classiques des IRP. Plus chiffrées, plus qualitatives, ces nouvelles informations sont de façon générale considérées comme un apport.

¹⁶ Centre de recherche et gestion de l'université de Poitiers

3.1.7. Quelques zones de tensions

Même s'ils reconnaissent l'apport des observatoires des métiers, et admettent que des progrès considérables ont été faits en matière d'anticipation sur les évolutions des métiers/compétences, les IRP reprochent néanmoins aux directions de ne pas assez les impliquer pour ce qui est de l'anticipation des réorganisations. Peu convaincus par les justifications avancées par ces dernières, justifiant entre autres cette situation par l'accélération du rythme des réorganisations et la pression des actionnaires, ils considèrent au contraire qu'elle traduit la réticence de la direction à partager l'information stratégique, ralentissant ainsi leur capacité de développement de l'employabilité des salariés.

Aussi, une zone de friction entoure la définition des métiers dits "sensibles". Présente dans la majorité des accords de GPEC, elle débouche, selon certaines organisations syndicales, sur une GPEC "restrictive". Une approche de la GPEC par les "métiers sensibles" va dans la plupart des cas susciter un débat houleux entre direction et syndicats autour des critères de définition de ces métiers, focalisant ainsi toute l'attention et occultant inévitablement des certaines catégories de métiers et d'activités.

3.1.8. Une GPEC encore limitée

Alors que l'accompagnement individuel est présent dans la plupart des textes négociés, force est de constater que les démarches collectives prévalent dans la mise en application des accords de GPEC. Cette situation s'explique en partie par la volonté de l'aligner sur la stratégie des entreprises. Sur le terrain, la GPEC fait généralement référence à "des plans de départ volontaire" ou, dans une moindre mesure, à des outils de détection et développement des compétences des salariés, particulièrement dans le cadre de la mobilité interne. Les projets organisationnels de certaines entreprises visant à centrer la GPEC essentiellement dans des démarches stratégiques trahissent également cette prédominance de la dimension collective.

Cette situation explique que les accords de GPEC soient couramment assimilés par certains syndicats à des restructurations ou des PSE déguisés. Toutefois, la position des syndicats semble dans plusieurs cas de figure assez contradictoire car dans le même temps, ils voient en elle un moyen de développer l'employabilité des salariés, à défaut de garantir la sécurité de l'emploi.

Synthèse de la section 3

Vu qu'il n'existe pas de définitions unanimement reconnues de la GPEC, nous avons, dans cette section, tenté d'éclairer le lecteur sur ce qu'est la GPEC. Nous l'avons défini comme la mise en œuvre, la conception et le suivi de politiques cohérentes ayant pour objectif d'anticiper et réduire les potentiels écarts entre les besoins en termes d'employés et de compétences de l'entreprise et les ressources humaines de cette dernière, en s'inscrivant dans le même temps dans la stratégie de l'entreprise. Nous avons également effectué un bref rappel historique qui a permis de rendre compte de son évolution dans le temps, avant de nous arrêter sur les étapes clés de la mise en place d'un dispositif de GPEC.

De plus, il a été question de la GPEC dans les PME. Il en ressort que très peu d'entreprises mettent aujourd'hui en place des démarches de GPEC, malgré tous les dispositifs d'aide gratuite qui existent. Nous avons aussi vu la GPEC. Encore assez méconnue du grand public, elle reste difficile à mettre en œuvre du fait notamment de la multitude d'acteurs qui interviennent.

Enfin, nous constatons qu'une telle façon d'aborder la gestion des compétences est très française. Si les entreprises européennes essaient également d'améliorer la gestion des compétences de leurs salariés, elles ont pour la plupart recours à d'autres approches (performance management system en Angleterre). La GPEC telle qu'elle existe aujourd'hui demeure très franco-française. Nous constatons aussi que l'aspect prévisionnelle est aujourd'hui relégué au second plan dans les discussions qui entourent la GPEC.

Conclusion chapitre 2

Ce chapitre a permis d'établir une distinction claire entre outil de gestion, instrument et instrumentation de gestion. Nous nous sommes attelés dans la première section à présenter les instruments de gestion sous différents aspects (structure, fonctions...).

Dans la deuxième section, nous avons retracé l'évolution de la gestion des compétences. Moins considérée dans le passé, elle apparaît aujourd'hui comme un champ de recherche très à la mode.

De la même façon, nous nous sommes intéressés à l'évolution de la GPEC. Dispositif phare de la gestion des compétences, il a également traversé de nombreuses zones de turbulences. Revigoré depuis la loi Borloo, de plus en plus d'entreprises y ont recours aujourd'hui.

Chapitre 3 : Intégrer culture et instrumentation de gestion : proposition d'une grille d'analyse

Comme nous avons pu le constater jusqu'ici, l'institutionnalisation de la GPEC (à travers la Loi Borloo), fait qu'elle paraît aujourd'hui incontournable dans l'implantation d'un système de gestion des compétences. Progressivement sortie de son contexte, la GPEC est dans certains cas de figure exportée dans des organisations opérant dans des environnements *a priori* différents de son lieu d'essor (France). Or, comme nous l'avons vu, l'importation d'une instrumentation de gestion dans un autre contexte soulève plusieurs interrogations, notamment sur l'adaptation ou l'hybridation de ce dernier.

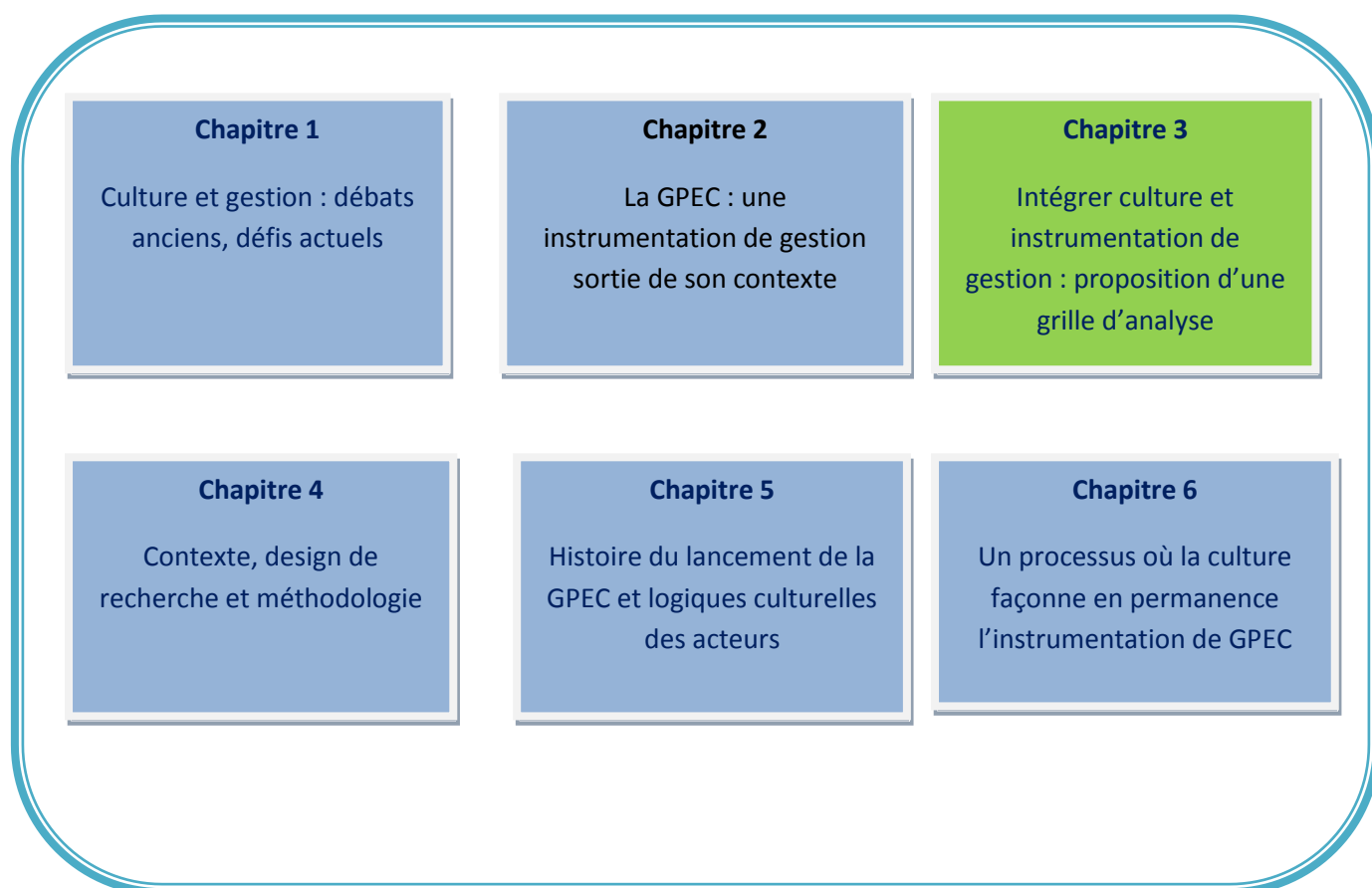


Figure 4: chapitre 3 et plan de la thèse

Nous pensons comme Livian (2000) que d'autres grilles de lecture auraient pu nous permettre de traiter de cette question. Nous aurions par exemple pu nous appuyer sur la "crossvergence" développée par Ralston (1993). Cette approche traite globalement de la rencontre entre une culture nationale et une pratique de gestion. Ralston parle de "crossvergence" lorsque le résultat de la rencontre entre ces deux éléments ne débouche ni sur une acceptation ni sur un rejet de la pratique en question.

Nous aurions également pu nous appuyer sur le concept de "situating culture" développé par Weisinger et Trauth (2003). Selon ce cadre conceptuel, la culture est un processus socialement négocié, dynamique, localement situé. Cette vision de la culture met l'accent sur le comportement réel des personnes plutôt que sur le processus de pensée. En situant la culture dans un contexte bien précis, le gestionnaire sera en position de comprendre l'émergence de processus culturels locaux.

Au lieu de nous appuyer sur l'un de ces cadres conceptuels, nous avons au contraire choisi d'associer deux modèles de recherche que nous jugeons complémentaires dans l'analyse et la compréhension du devenir d'une instrumentation de GPEC importée dans un autre contexte culturel : l'approche culturelle de d'Iribarne et la modélisation d'un processus de gestion des compétences de Oiry (2006).

Nous entamerons donc ce chapitre par :

- une présentation de l'approche culturelle de d'Iribarne et ses méthodes de repérage d'une culture nationale.
- Nous détaillerons ensuite le modèle de Oiry traitant de l'essoufflement des instruments de gestion des compétences.
- Enfin, nous terminerons par une présentation de notre problématique de recherche, associant ces deux approches et débouchant sur notre modèle de recherche, fortement inspiré de celui de Oiry (2006).

1. L'approche culturelle de d'Iribarne : une vision interprétative de la culture

S'inscrivant dans une vision interprétative du management interculturel, l'approche culturelle de d'Iribarne s'attèle à comprendre l'influence de la culture sur les différentes pratiques de management, de façon à favoriser leur adaptation au contexte national. Si la plupart des analyses culturelles ont recours à la grille de Hofstede (1980), comparant les cultures nationales à partir de cinq grandes dimensions culturelles, nous privilégierons ici l'approche culturelle de d'Iribarne. Alors qu'elle semble moins souvent utilisée, celle-ci adopte une approche plus reconnue en anthropologie culturelle, qui vise à décrypter les logiques implicites d'un contexte culturel, telles qu'elles apparaissent dans la manière dont les individus interprètent leurs relations au sein d'une culture. Nous appuyant sur cette méthode, nous mettrons en lumière certaines logiques culturelles gabonaises.

Nous présenterons dans cette section, l'approche culturelle de d'Iribarne, ainsi que sa méthode d'application.

1.1. La culture selon d'Iribarne

Pouvant être rapprochée de l'anthropologie symbolique, la culture ici ne fait référence ni aux comportements symboliques (Hall, 1984), ni à la moyenne des valeurs d'une population (Hofstede, 1980), mais bien à des processus d'interprétation. Pour d'Iribarne (1989), la culture est un contexte de sens partagé. Il s'agit bien du partage du système permettant l'interprétation des situations et non du sens lui-même à proprement dit. En effet, l'unité des points de vue, des comportements et des opinions, ne sont pas des éléments constitutifs ou caractéristiques d'une société. Une culture ne se reconnaît pas à travers l'unicité des valeurs (lorsque celles-ci font référence au fait d'accorder de la valeur aux mêmes réalités sociales), mais repose plutôt sur le partage d'un certain nombre de références permettant aux individus de juger et d'évaluer des situations sociales.

Si on s'arrête quelques instants sur la notion de *pureté* en Inde par exemple, on comprendra que cette dernière occupe une place importante dans le jugement des habitants de la société indienne. S'ils ne sont pas tous unanimes sur ce qui est pur, la

distinction entre le pur et l'impur fait sens pour tout le monde, et elle sera mobilisée pour porter un jugement sur une situation sociale (Chevrier, 2003).

1.2. La crainte centrale et l'image idéale des acteurs

De façon générale, la culture est perçue comme un ensemble de comportements résultants d'une coutume transmise au fil du temps, et à laquelle des individus appartenant à une même communauté, attachent une importance capitale, quasi-superstitieuse. Toutefois, selon d'Iribarne, une telle conception de la culture est purement incomplète car ne permettant pas de prendre en compte les observations faites dans les sociétés dites modernes, caractérisées par des manières d'agir à la fois hétérogènes à un moment donné et évoluant fortement dans le temps. La prise en compte de ces différents éléments passe selon lui par une remise en question de cette conception courante de la culture. Il en propose une nouvelle, en partant du constat selon lequel l'appartenance à une société politique marque dans la majorité des cas l'appartenance à une même culture. Il distingue deux couches au sein de cette dernière :

- une première, correspondant à une image idéale d'univers où on se trouve bien ou mal. Ces images font référence à une certaine conception de l'autorité, de la dignité, du devoir, de la liberté et des processus d'arbitrage. Elles permettent également d'établir des frontières entre les contraintes, les risques et les critiques qui sont jugées tolérables ou insupportables.
- Une seconde, caractérisée par une zone d'inquiétude présente dans toutes les sociétés politiques. En effet, les images idéales d'une bonne et d'une mauvaise manière de vivre ensemble et les affects qui leur sont liés, mettent en évidence l'existence au sein de chaque société politique d'un type spécifique d'inquiétudes, de craintes et d'angoisses qu'il serait important de combattre. L'existence de cette zone d'inquiétude ne signifie pas qu'il n'existe pas d'autres craintes, mais que celles comprises dans cette zone sont les plus importantes dans la conception collective

du vivre ensemble au sein de cette société. La diversité culturelle vient alors du fait que ce qui est craint et redouté et dont on cherche à s'affranchir varie d'une société à l'autre.

Dans la société américaine par exemple, la crainte principale est d'être à la merci d'autrui. Pour y échapper, les acteurs sont incités à être maîtres de leurs destins. Tandis que dans la société française, ce qui est redouté, c'est d'avoir à plier devant quelqu'un qui peut vous nuire ou vous faire bénéficier de ses faveurs. La voie de salut consiste à s'élever par fierté et résister face à plus puissant que soit, quelles que soient les conséquences (d'Iribarne, 2008).

L'existence de cette zone d'inquiétude influence à la fois la perception et l'interprétation des situations. Ces dernières sont lues et interprétées sous le prisme de cette grille de lecture. Ainsi, le sens pris par les événements est guidé par un cadre d'analyse conduisant à porter un intérêt spécifique, à toute chose nous ramenant vers cette crainte centrale ou aux différentes voies de salut permettant d'y échapper. Cette dualité constitue une sorte de scène, donnant du sens aux événements et aux situations selon que l'on se trouve du bon ou du mauvais côté. Le cadre commun fourni par cette scène est à la fois inconscient et étonnement stable dans le temps. Le fait d'y être confronté ainsi que son entourage, dans la description d'une situation ou dans les arguments utilisés, fait qu'une telle vision s'insère automatiquement dans l'esprit. Ceci explique que les événements nouveaux soient également lus et interprétés à travers cette perspective. La volonté de s'extirper de situations de péril, est un élément primordial, conditionnant l'action individuelle ou collective. Les divergences quotidiennes rencontrées par les individus, les différences sociales ou politiques, disparaissent face à cette grille de lecture unanimement partagée comme une sorte d'évidence. Il existe un lien avéré entre les images idéales qui prévalent au sein d'une société donnée et les craintes qui la caractérisent. Aux Etats-Unis par exemple, l'idéal contractuel négocié entre partenaires ayant quasiment le même pouvoir de négociation, découle d'une organisation de la société permettant à chaque personne de s'engager librement dans des actions de son choix, et ainsi de conjurer la crainte de ne pas être maître de son destin.

Les individus n'ont pas de prise sur le cadre d'analyse, la réception de ce dernier se

fait naturellement sans qu'ils en aient conscience. Ils essaieront inconsciemment d'attribuer une image positive à ce qu'ils souhaitent justifier et négative à ce qu'ils veulent dénoncer. Les conflits naissant des divergences d'opinions et d'interprétations, font que le sens accordé à une situation peut évoluer avec le temps.

Après avoir présenté la conception culturelle de d'Iribarne et les deux images au travers desquelles s'appréhendent les logiques culturelles d'une société, se pose la question du lieu et de la méthode de repérage de ces images.

1.3. L'importance du discours dans le repérage d'une culture

Lorsqu'un individu est interrogé sur ses différentes activités, particulièrement sur ses activités professionnelles, les propos tenus ne concerneront pas exclusivement les activités en question, mais iront bien au-delà. En effet, ces propos permettront en outre d'accéder aux deux niveaux de culture auxquels nous avons fait allusion précédemment. C'est en procédant de la sorte, avec plusieurs individus exerçant ou non des professions différents et travaillant ou non dans des domaines divers, que l'on arrive à caractériser une culture.

Tout d'abord, les propos recueillis donneront directement accès aux différentes formes idéales du vivre ensemble autour desquelles, les personnes partageant une même culture donnent du sens à ce qu'elles vivent. On y retrouvera de manière plus ou moins complète, des descriptions de l'image qu'elles se font d'une personne de confiance, d'un supérieur compétent ou encore d'un processus de décision satisfaisant ou non. De tels éléments sont présents de façon plus ou moins implicite, lorsque l'on offre la possibilité à un individu d'émettre un jugement sur une action ou une situation (d'Iribarne, 2009).

Ainsi, en Chine par exemple, il est très mal perçu qu'un supérieur demande à ses subordonnés d'effectuer des tâches dont il s'exonère lui-même. Des phrases telles que : « *Si les chefs ne respectent pas les règles, il est impossible que les autres les respectent* » sont donc très répandues. La vision d'un chef effectuant les mêmes tâches (même les plus ingrates) que ses subordonnés, avec tout ce que cela implique en termes d'effort physique, n'est donc pas très rare. Bien au contraire, l'image du chef vêtu de son uniforme tout

maculé, lui permet en quelque sorte de tirer une certaine légitimité auprès de ses subordonnés.

De plus, les propos tenus par un individu, comportent également plusieurs éléments qui trahissent les craintes de la société dont l'individu partage la culture. Aux Etats-Unis, plusieurs références sont faites quant à la nécessité de maîtriser son destin. Les enfants y sont incités à pardonner même en l'absence d'excuses ou de réparations : « *Ne laisses pas ta vie dépendre du comportement de l'autre* », mettant une fois de plus en exergue la volonté de s'extirper de l'emprise de l'autre et de prendre le contrôle de son destin.

Aussi, lorsque certains salariés américains ont la possibilité de s'exprimer sur leur travail et les objectifs qui leurs sont alloués, la volonté de disposer de toute la latitude possible revient avec insistance. Ces derniers ne voient pas d'inconvénients à l'idée de travailler à l'atteinte d'objectifs préalablement fixés, à condition qu'ils disposent d'une totale liberté quant aux voies et aux moyens mis en œuvre pour les atteindre. Ce qui démontre une nouvelle fois cette crainte latente de perdre le contrôle de la situation et de dépendre de quelqu'un d'autre (d'Iribarne, 2008).

Il est important de préciser qu'il est parfois difficile de distinguer des propos objectifs, visant à retranscrire la réalité telle quelle de ceux visant à la rhabiller, les individus pouvant parfois tomber dans l'excès afin d'influencer la perception de l'interlocuteur.

Toutefois, comment repérer des indices culturels et construire un ensemble cohérent à partir d'entretiens ?

1.4. L'analyse des données

Ce travail d'analyse a pour but de faire ressortir les différentes catégories et les oppositions structurantes, utilisées par les acteurs pour donner sens aux situations de travail. Ces indices souvent utilisés inconsciemment par le locuteur, sont sous-jacents à tous les discours. L'utilisation inconsciente de certaines règles grammaticales permet par exemple de repérer les éléments constitutifs d'une culture. L'objectif de l'analyse culturelle

sera alors d'établir des règles d'interprétation au travers d'expressions implicitement mobilisées au sein d'une société, celles-ci se feront principalement par une comparaison interculturelle.

La mise en parallèle de deux univers de sens permet de mettre en lumière les différences existantes au niveau des règles et des systèmes d'interprétation entre deux sociétés. Certaines interprétations qui semblent étranges au locuteur peuvent trahir l'univers de sens de la personne qui s'exprime, de la même façon qu'une faute de grammaire d'un locuteur étranger permet de se rappeler de la règle enfreinte. Les différentes perturbations et difficultés rencontrées par une entreprise du fait de rencontres interculturelles ou d'importations d'outils de gestion, sont également révélatrices des différences d'univers culturels ou de représentations existantes. Il est des cas dans lesquelles la rencontre culturelle se fait entre le chercheur et le terrain d'étude, principalement dans les milieux professionnels culturellement homogènes. Ce dernier, étranger à ce contexte, repérera les agissements lui paraissant étranges et cherchera à comprendre les logiques locales sous-tendant ces comportements.

Dans tous les cas de figure, le plus important pour le chercheur ne sera pas de s'assurer de la véracité des propos tenus par les personnes interrogées, mais plutôt la façon qu'ils ont de le dire. Il s'agit de mettre en lumière ce à quoi cette personne accorde de l'importance et à l'aune de quoi elle juge ce qui est bon ou mauvais. Comme dit précédemment, la détermination d'une culture politique ne se fait pas au travers de l'unité des opinions mais au travers des concepts qui les nourrissent.

La mise en évidence de ces éléments fondamentaux qui construisent les jugements, permet de distinguer ce qui relève d'une conjoncture particulière de ce qui constitue une règle générale. Plus les situations décrites par les personnes interrogées sont différentes, plus le chercheur aura à sa disposition un terrain élargi pour effectuer des comparaisons, donc de distinguer le général du particulier. La démarche sera beaucoup plus productive dès lors que le chercheur disposera de plus en plus d'éléments de comparaisons en avançant dans ses recherches. L'étude d'un nouveau terrain permettra de découvrir une nouvelle culture et de comparer les données collectées avec celles d'un autre terrain (D'iribarne, 2008).

La multiplicité des cas donnera à l'auteur la possibilité de confirmer ou d'infirmer certains résultats, mais surtout de pouvoir effectuer des généralisations. Plus l'auteur progressera dans son analyse, plus les catégories se structureront en systèmes. L'analyse d'une culture politique naît donc du sentiment d'étrangeté du chercheur et des réactions des interlocuteurs à ce qui leur est inhabituel. L'analyse des logiques locales permettra de comprendre ce qui donne sens à la manière dont ils vivent en société (Chevrier, 2003).

Après nous être attardé sur la méthode d'analyse des données recueillies après une série d'entretiens, on pourrait se demander si les langues des individus jouent un rôle dans la détermination d'une culture.

1.5. Une influence minime des langues

Les principales études portant sur les rapports entre langue, discours et culture font état de plusieurs articulations possibles entre ces trois éléments. Dans certains cas de figure, il apparaît que les caractéristiques linguistiques influencent la perception du monde des individus et de ce fait orientent leur culture. Dans d'autres cas de figures, il est fait état de normes de discours souvent héritées de la culture, communes à un groupe d'individus. Ces dernières ont principalement été étudiées dans les domaines dans lesquels il existe une forte ritualisation langagière.

Toutefois, l'analyse de l'articulation de ces trois entités faite par d'Iribarne ne rentre dans aucune des catégories préalablement citées.

Sur un plan purement syntaxique, phonologique et sémantique, les langues semblent ne pas jouer un rôle important. L'utilisation d'une même langue ne signifie pas que l'on se trouve dans un même univers. En effet, l'expérience a montré qu'il existe des univers de discours différents liés à une même langue (l'anglais selon que l'on se trouve en Angleterre, au Nigeria ou en Australie). Des personnes ayant la même langue peuvent très bien décrire une situation en des termes très différents. Les différences constatées dans les propos de personnes s'exprimant avec des langues différentes ne peuvent donc s'expliquer intégralement par les propriétés intrinsèques des langues.

Cependant, l'auteur reconnaît ne pas être en mesure d'expliquer le processus par lequel la culture influence le discours. Il évoque tout de même deux hypothèses très improbables selon ses propres dires.

Une première, fait état d'une possible existence d'une zone « *de ce qui se dit* », en dehors de laquelle on aurait l'impression de « *mal parler* ». Ainsi, cette délimitation permettrait de détecter au travers des termes utilisés, les discours acceptables et la zone de crainte centrale marquant une société.

Une seconde hypothèse, suppose que cette zone définissant « *ce qui se dit* » n'existerait pas, mais que les propos des acteurs seraient directement liés à leur affect et leur capacité à évoquer soit ce qui est craint soit à s'en extirper.

Affirmant que la réalité se trouve certainement entre ces deux hypothèses, d'Iribarne pense néanmoins qu'elle n'est pas la même selon les pays.

Afin d'éclairer le lecteur, nous allons au travers d'une étude menée par Alain Henry (1998) au Cameroun, montrer comment s'applique de façon concrète l'approche de d'Iribarne.

1.6. Un exemple de l'approche de d'Iribarne

Le parcours de la littérature traitant des difficultés en gestion de certaines entreprises africaines, nous aide à constater que l'approche culturaliste est celle qui revient le plus dans les diverses tentatives d'explications et ce malgré le fait qu'il en existe d'autres. En effet, pour des auteurs tels que d'Iribarne (1985), Hernandez (1997, 1999), Kandem (2000), Henry (1988), Bourgoin (1984), Makunza (2000) et Olomo (1987), les difficultés que rencontrent de nombreuses entreprises africaines en matière de gestion, proviendraient principalement du fait que ces dernières essaient de mettre en place des outils de gestion occidentaux sans tenir compte du contexte environnemental africain.

L'échec de la mise en place d'outils de gestion occidentaux ne ferait même plus l'objet de débat, tellement il semble évident plusieurs auteurs (Makunza & Verna 1996,

Bourgoin 1984, Mutabazi 2006), que la grande majorité des tentatives d'importation de ces outils, s'est soldée par un échec cuisant.

Apportant une tentative d'explication, Olomo (1987) affirme que la principale raison de cette inadéquation semble être que les grandes entreprises industrielles africaines, publiques ou privées, ont développé au fil des années un mode de production inspiré de valeurs étrangères, et qui ne respecte pas la culture des différents groupes sociaux qui y sont impliqués.

Afin de mieux illustrer l'importance de la prise en compte de la culture dans l'importation des outils de gestion occidentaux en Afrique, Henry (1998) s'est intéressé au problème de décentralisation rencontré par la Société Nationale d'Electricité du Cameroun (SONEL). Cette entreprise, comme de nombreuses autres en Afrique, souffrait de centralisation excessive (document de paie visé sept fois avant la signature du directeur général, renvoie systématique des décisions vers le haut...). Pour les salariés de l'entreprise, ces difficultés s'expliquaient entre autres par : « *La peur que les gens n'en fassent qu'à leur tête* », mais aussi par le manque de confiance régnant au sein de l'entreprise, trahissant le climat de méfiance qui y prévalait.

Afin de résoudre ce problème, la direction décida de lancer un vaste mouvement de décentralisation avec l'aide d'experts internationaux. Ces derniers mirent en place de nombreux projets de modernisation (gestion budgétaire, démarche de gestion par objectifs, formation au management...). L'ensemble de ces mesures avaient pour but d'instaurer plus d'autonomie à chaque niveau hiérarchique. Après que les multiples plans de résolutions mis en place par ces experts se sont tous soldés par des échecs, l'argument d'une résistance au changement et d'une culture incompatible au monde de l'entreprise refit progressivement surface. Cependant, pour les salariés interrogés à ce propos, ces échecs émanaient selon eux du manque de volonté « *Réelle* » de certains cadres et dirigeants. Quand un directeur les justifiait par la résistance de la base souhaitant conserver le modèle de fonctionnement actuel.

Tandis que les différentes actions entreprises n'avaient produit aucun changement, la situation se débloqua lorsque le directeur général décida de la rédaction d'un manuel très détaillé des procédures (explication de chaque tâche, comment démonter une pièce,

comment noter les informations, à qui les transmettre, les contrôles à exécuter, la fréquence des tâches...). Alors que les experts occidentaux demeuraient sceptiques quant à la réussite d'un tel outil, les salariés se sont tout de suite montrés satisfaits de l'outil et s'en sont servis de façon quasi-religieuse, respectant religieusement chacune des prescriptions. Comment expliquer que cet outil ait permis de résoudre ce problème de centralisation excessive ?

La série d'enquêtes réalisée par Henry (1990) au Cameroun, principalement au sein de cette entreprise, a débouché sur l'identification des logiques au travers desquelles les acteurs donnent sens à leurs relations. L'analyse des données recueillies faite selon l'approche de d'Iribarne, a permis de décrypter les logiques d'interprétation des personnes interrogées. Il est ainsi apparu qu'il y est important de bien s'entendre, que les relations sociales y sont très ritualisées, que les individus ont une vision crue des intérêts, et qu'un accent important est mis sur le fait d'agir en ami ou avec méchanceté. L'identification de ces traits culturels a permis à l'auteur à travers une étude de cas de comprendre les logiques culturelles locales. Ainsi, contrairement à la précédente lecture faite selon une logique universelle, les événements ont pu être lus en tenant compte du contexte culturel local.

Il en ressort que, dans un contexte où les faits sont interprétés en fonction de la nature des relations (sont-ils amis depuis longtemps ?), où l'évaluation négative est perçue comme une attaque personnelle, où les propos des individus sont interprétés comme l'expression de leur volonté, le manuel de procédure est apparu comme l'antidote adapté pouvant résoudre ce problème de centralisation. En effet, la mise en place d'un manuel très détaillé a été perçue par les salariés comme un moyen de protection face aux jugements - parfois "arbitraires - des supérieurs. Ces manuels apporteraient donc une part d'objectivité et permettraient aux salariés de justifier leurs actions sur des bases écrites.

Aussi, ce manuel permet de limiter les interprétations et "protège" les acteurs, en donnant l'impression à l'individu exécutant une tâche et à ses collègues d'avoir été contraint : « *j'ai eu à faire...* ». Il pourra ainsi se protéger de potentielles représailles de personnes insatisfaites. La lecture des événements en tenant compte des logiques culturelles locales, permet de mieux appréhender les difficultés rencontrées par l'entreprise

dans un premier temps, et mieux percevoir l'apport du manuel de procédure dans la résolution de ce problème dans un second temps.

Pour ce qui est de notre travail de recherche, l'approche culturelle de d'Iribarne nous permettra également de décrypter l'univers de sens de nos interlocuteurs. Nous saurons alors ce qui est prégnant pour ces derniers et quels sont les éléments auxquels ils attachent une importance capitale. A partir de ces éléments, nous essaierons de comprendre le sens donné à la mise en place de l'instrumentation de GPEC par les salariés de la banque, afin de juger de l'impact ou non de la culture sur la GPEC.

Après avoir présenté l'approche culturelle de D'Iribarne, nous allons dans la partie suivante effectuer une analyse critique. En effet, même si nous avons décidé de nous appuyer sur cette conception culturelle pour notre travail de recherche, il est néanmoins des points - portant notamment sur les fondements et la méthodologie de cette approche - que nous souhaitons discuter.

2. Analyse critique

Comme nous l'avons expliqué dans l'introduction de cette section, nous avons opté pour l'approche culturelle de d'Iribarne, et ce pour de multiples raisons. Tout d'abord, cette approche cherche à se démarquer des conceptions courantes de la culture. Généralement tournées vers l'héritage commun (quasi-superstitieux) de coutumes se transmettant de génération en génération, elles nous paraissent globalement déconnectées dans la compréhension des sociétés actuelles, qui se caractérisent, essentiellement par de très fortes évolutions. En essayant d'apporter une définition de la culture réunissant à la fois le caractère historique et l'aspect "moderne" des sociétés, nous pensons qu'une telle vision est aujourd'hui la mieux adaptée. De plus, notre enquête de terrain se déroule dans un grand groupe africain, nous souhaitons donc sortir des chemins habituels, consistant à appréhender la culture africaine sous un même angle. Or, cette méthode nous offre la possibilité de nous pencher sur la culture d'un pays africain, en prenant également en compte l'évolution et la modernité de cette société, et nous évite donc de nous focaliser exclusivement sur l'aspect traditionnel et ancestral comme il est d'usage dans ce type de cas.

De plus, nous trouvons pertinente et originale la tentative de décryptage de l'univers de sens des acteurs. En effet, nous pensons, comme d'Iribarne, que les propos tenus par les individus regorgent de traces de culture qu'il est capital de décrypter, et ce d'autant plus que notre travail de recherche traite globalement de la transposition d'un instrument de gestion dans un autre contexte culturel. La perspective de décodage des logiques culturelles des individus emmenés à l'utiliser, nous paraît donc complètement justifiée dans la compréhension du devenir de cet instrument, mais surtout l'influence qu'a ou pas la culture sur lui.

Aussi, cette approche nous évite d'emprunter les voies habituelles d'identification de traits culturels majeurs dans un pays. Souvent contestée, elle aurait très certainement été sujette à débat, ce d'autant plus que nous n'avons pas dans le cadre de ce travail rencontré d'études sociologiques ou anthropologiques, caractérisant les traits culturels gabonais.

Toutefois, nonobstant ces éléments positifs, plusieurs aspects de cette approche nous paraissent critiquables.

Tout d'abord, nous pensons, comme Maurice, Sellier et Silvestre (1992), que l'approche de d'Iribarne peut paraître à certains égards assez "essentialiste". La tentation récurrente de recherche de l'essence des rapports sociaux, donnent l'impression que l'auteur est constamment en quête de "l'état le plus pur". Aussi, cette quête perpétuelle de l'unicité, peut dans certains cas de figure, conduire à sur interpréter certaines conceptions de la vie en société, dès lors que l'on aurait établi un lien entre une pratique ancienne et une pratique actuelle.

En outre, les critiques qualifiant cette approche de "réductionniste" peuvent également être entendues. Ces reproches mettent en avant l'incapacité de l'approche culturelle de d'Iribarne à prendre en compte l'aspect contingent des situations, ce que Pesqueux (2004) appelle "les identités bricolées". L'univers de sens d'un Gabonais, né en Allemagne, travaillant en Ecosse et marié à une Russe sera par exemple très difficile à décrypter.

De plus, se pose selon nous la question de la méthode de traitement et de sécurisation des matériaux. D'Iribarne parle du repérage dans un corpus de traces de culture au travers d'un certain nombre d'indices. Or, en nous appuyant sur notre propre expérience, nous pouvons affirmer que cette étape est bien plus difficile qu'elle n'y paraît, et ne semble accessible qu'à une certaine catégorie de chercheurs rodés à ce type d'exercice. Nous avons pour notre part éprouvé beaucoup de difficultés dans l'identification de traces de culture et dans la construction d'un univers de sens cohérent. Il nous a fallu pour cela, bénéficier de l'aide d'un chercheur rompu à cette tâche. Le chercheur inexpérimenté peut donc très facilement relever de mauvais indices culturels et construire ainsi un univers de sens cohérent à ses yeux, mais complètement éloignés de la réalité.

Il existe également le risque de sur interprétation des matériaux. La quête d'indices peut conduire le chercheur inexpérimenté à interpréter des éléments qui n'ont pas besoin de l'être, ou encore attribuer un autre sens à des éléments pourtant très clairs. Ceci nous ramène à la question du manque de sécurisation à la fois des données et des résultats.

Enfin, l'approche culturelle de d'Iribarne semble "interminable". Par ce terme nous souhaitons exprimer la frustration qui nous a habité tout au long de ce travail de recherche. Si nous pensons être arrivés à saturation, ce qui nous a permis de construire notre cadre culturel, nous avons néanmoins l'impression que plusieurs autres éléments auraient pu être analysés en profondeur. Certains mots, certaines expressions, certains verbes, auraient pu faire l'objet d'une analyse un peu plus poussée. Et, vu que l'auteur n'indique pas de façon certaine, le nombre d'entretiens à partir duquel on peut considérer avoir un cadre culturel solide, le chercheur s'expose également à des critiques dans ce sens.

Comme nous venons de le voir, nous pensons que l'approche culturelle de d'Iribarne était la mieux appropriée pour ce travail de recherche. Cependant, loin d'être parfaite, elle peut être discutée sur certains aspects.

Synthèse de la section 1

Au-delà de la conception culturelle de d'Iribarne, nous avons dans cette section explicité sa méthode. Nous avons abordé les questions du repérage d'indices culturels dans les discours, d'analyse de ces indices et de construction d'un cadre culturel cohérent.

Il a également été question d'illustrer la mise en pratique de cette méthode à travers l'étude d'Alain Henry, afin que le lecteur ait une vision concrète de cette approche.

Enfin, une analyse critique de cette approche culturelle a été effectuée. Certains aspects à la fois conceptuels, mais surtout pratiques nous semblaient perfectibles.

Après nous être arrêté sur le modèle de d'Iribarne, nous allons dès à présent nous focaliser sur celui de Oiry, traitant de la dynamique d'une instrumentation de gestion des compétences.

3. Modélisation d'une instrumentation de gestion des compétences de Oiry

Nous allons dans cette section nous intéresser au modèle de Oiry (2004), décrivant la dynamique d'une instrumentation de gestion des compétences et s'interrogeant sur les raisons explicatives de l'essoufflement de cette dernière. Plusieurs éléments nous ont conduits à nous appuyer sur ce modèle.

Dans un premier temps, nous souhaitons traiter de la question du devenir de la GPEC à la BGFI Bank, en analysant les principales étapes de sa mise en place. Le modèle de Oiry, en proposant ce découpage en phase, nous donnait la possibilité d'analyser distinctement les différentes étapes de la GPEC à la BGFI Bank.

Dans un deuxième temps, nous ne voulions pas effectuer une analyse statique de la GPEC à la BGFI Bank. Une instrumentation étant à la fois un contenu et un processus, une analyse dynamique comme le propose Oiry nous semblait la mieux appropriée.

Dans un troisième temps, le modèle de Oiry aborde toutes les phases de la vie d'une instrumentation de gestion des compétences (de la conception à l'essoufflement), ce qui selon nous constituait un atout majeur.

3.1. La dynamique d'une instrumentation de gestion

Si la recherche en sciences de gestion traitant de l'essoufflement des instruments de gestion est toujours d'actualité, la principale raison évoquée afin d'expliquer ce phénomène demeure la "mode managériale" (Midler, 1986). Les instruments de gestion seraient implantés par des acteurs souhaitant avant toute chose reproduire des modèles efficaces dans d'autres contextes, sans interrogations préalables sur l'opportunité de cette implantation. Le mimétisme constituerait donc la principale raison explicative de cet essoufflement (Di maggio, Powell, 1983). Si cette explication conserve encore toute sa validité, Oiry (2004) considère néanmoins qu'elle n'est pas suffisante. En effet, l'essoufflement constaté à la fois des instruments de gestion n'appartenant pas à la "mode managériale" (les grilles de classification) et de ceux conçus et adaptés pour une entreprise, lui font dire que cet argument ne peut à lui seul expliquer cette situation.

Afin de remédier à cette absence d'explications satisfaisantes à ses yeux, il propose d'élaborer un cadre d'analyse facilitant la compréhension de la dynamique d'une instrumentation de gestion. Souhaitant obtenir une représentation réaliste et compréhensible d'un processus d'instrumentation de gestion, il commence par en donner une vision statique à travers un découpage en phases, avant d'introduire une dynamique entre elles. Il propose de représenter cette dynamique au travers des phases suivante

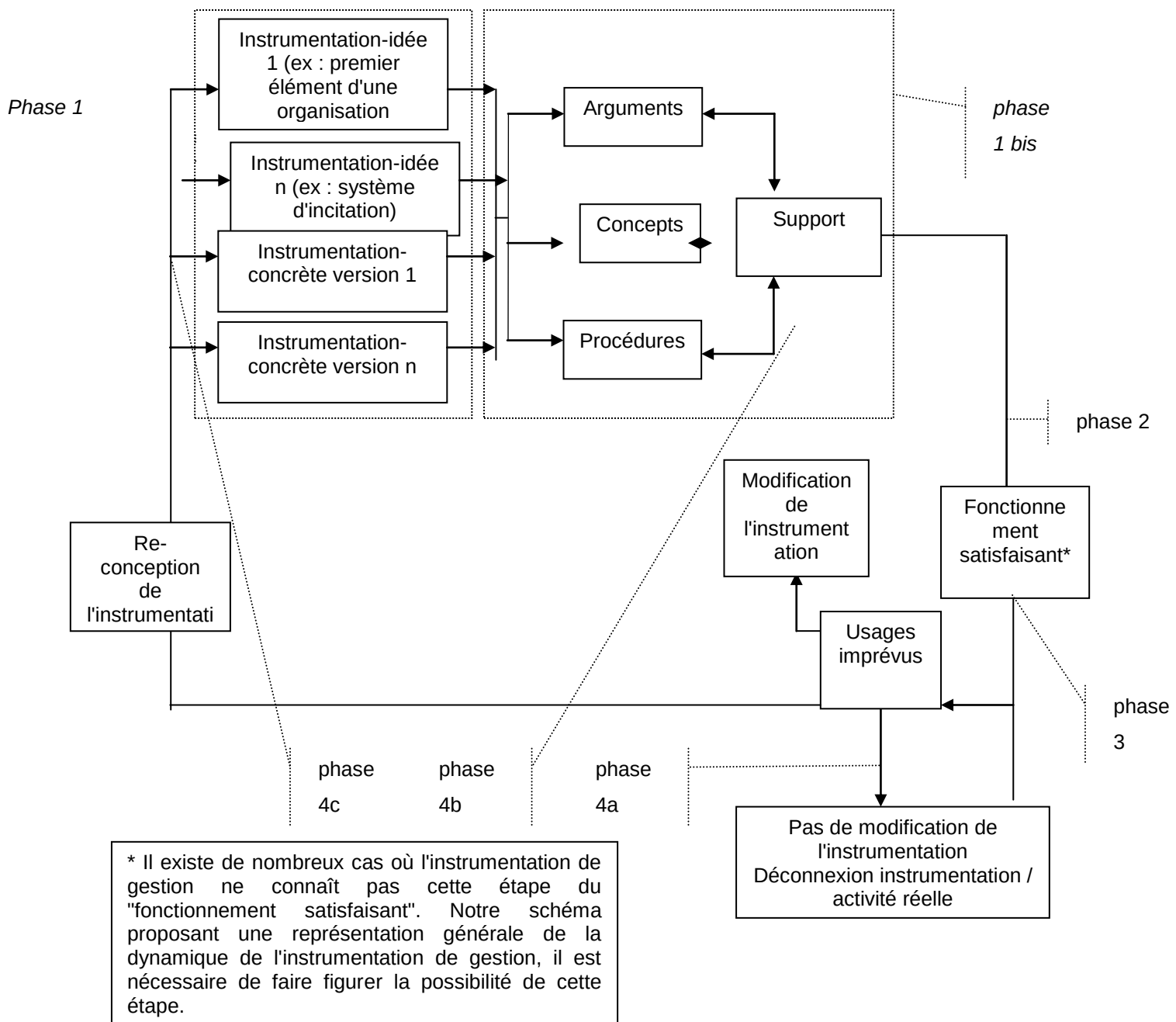


Figure 5 : schéma dynamique des instruments de gestion (Oiry 2006, p.26)

3.1.1. Phase 1 : la conception

La première phase correspond à l'étape de conception d'une instrumentation de gestion. Alors qu'elle est généralement moins considérée que les phases suivantes, son importance reste capitale dans la compréhension de la dynamique d'une instrumentation de gestion. En effet, elle permet d'avoir un aperçu de la dynamique des autres phases et elle influence partiellement les usages futurs de l'instrumentation.

Il est possible de rapprocher la conception d'une instrumentation de gestion de la construction d'un ensemble de traduction (Callon, 1986). En d'autres termes, chaque individu participant à la conception de l'instrumentation bâtit sa propre traduction en ce sens qu'il attribue à l'instrumentation un but spécifique, autant qu'il s'attribue à lui-même et aux autres un rôle dans le fonctionnement de cette dernière. Sur cette base, il proposera un support technique formel permettant selon lui de mieux soutenir ces objectifs et ces rôles.

L'étape de construction des traductions est généralement découpée en quatre moments importants :

La problématisation

Ici, les personnes à l'initiative de l'implantation d'une nouvelle instrumentation de gestion font un certain nombre de propositions d'arguments prévoyant indirectement les postures à venir des autres acteurs. Ces dernières partent par exemple du principe qu'une direction générale s'opposerait difficilement à la mise en place d'un outil de gestion des compétences, signe de modernité dans la gestion des salariés. Ou encore, que les managers sont forcément intéressés par une évaluation annuelle des membres de leur équipe.

Au travers d'un certain nombre d'objets (référentiels, graphiques, schémas...) nés de l'attribution implicite de ces rôles, les concepteurs tentent d'imposer aux autres acteurs le rôle qu'ils leur ont attribué. Toutefois, cette attribution de rôle est également fonction de la place de l'acteur dans la hiérarchie de l'entreprise. Plus cette personne occupe un poste à responsabilité, plus sa capacité à remettre en question le rôle qui lui ait attribué est importante. Ce décalage entre les rôles attribués aux acteurs et ceux qu'ils acceptent

effectivement de jouer, nous conduit directement vers le second moment de la traduction, à savoir :

Les dispositifs d'intéressement

Il s'agit au travers d'un certain nombre d'éléments probants (rapports, notes, comparaisons...) d'essayer de convaincre les acteurs d'endosser le rôle qui leur a été attribué dès le départ. Les acteurs à partir de ces mêmes éléments, peuvent également essayer de changer de rôle dans le fonctionnement de l'instrumentation. L'ajustement des rôles n'étant pas automatique, le manque d'accord peut conduire à l'abandon de l'instrumentation.

Néanmoins, il est important de préciser que tous les acteurs ne disposent pas du poids nécessaire pour faire évoluer leur situation. Certains, au plus bas de la hiérarchie, devront se contenter du rôle qui leur a été attribué au départ même s'il ne convient pas à leurs attentes.

L'enrôlement

Après acceptation du rôle qui leur a été attribué, les acteurs stabilisent le projet en explicitant leur vision et leur intérêt à y prendre part. Cependant, cette étape ne signifie pas l'acceptation du rôle des autres acteurs, car il est de nombreux cas dans lesquels des acteurs acceptent de jouer un rôle sans pour autant reconnaître la légitimité des autres acteurs (oiry, 2004). Contrairement à ce qu'on pourrait penser, l'enrôlement ne marque pas le début d'une vision et d'un objectif commun.

La mobilisation des alliés

Considérant que tous les acteurs ne peuvent participer à la conception d'une instrumentation de gestion, il est important qu'un porte-parole soit désigné. La conception passera donc par un foisonnement des traductions des différents acteurs, dont le porte-parole se chargera de la coordination, en s'exprimant officiellement au nom de son groupe.

3.1.2. Phase 1 bis : la stylisation

Bien que faisant intégralement partie de la phase de conception de l'instrumentation de gestion, l'auteur estime qu'il est important de la considérer singulièrement du fait du phénomène de stylisation. Ce dernier consiste à gommer toutes les traductions apparues précédemment afin que soient présentée aux auteurs, une version unique et cohérente. Pour Latour (1998), un tel procédé est indispensable à l'acceptation de l'instrumentation par ses futurs utilisateurs. En effet, une présentation de l'instrumentation qui ferait état de l'ensemble des hésitations des concepteurs, influencerait négativement sur la perception des utilisateurs. Ces derniers, pour faire confiance à l'outil, ont besoin d'être rassurés quant à l'efficacité de l'instrumentation. Pour ce faire, il est capital qu'une seule version leur soit présentée, d'où l'importance de cette phase de stylisation.

Aussi, la stylisation en gommant les différentes traductions, ne les fait pas disparaître dans la mesure où ces dernières seront perceptibles à travers les usages émergents qui seront constatés dans le futur. Alors que la présentation d'une seule version laisse penser que l'instrument découle d'arguments, de concepts, de procédures et de supports complètement homogènes, la réalité est bien différente. Les traductions divergentes constatées lors de la conception de l'instrumentation, restent définitivement gravées dans cette dernière. Néanmoins, il est difficile pour les concepteurs de les prendre en compte car ces dernières sont généralement absorbées par cette phase de stylisation au point d'en oublier les controverses d'origine.

L'étape de stylisation a donc pour principal objectif de gommer les différentes traductions qui apparaissent lors de la conception de l'instrumentation. C'est uniquement après cette phase que l'instrumentation pourra être utilisée.

3.1.3. Phase 2 : le fonctionnement "satisfaisant"

Cette phase qui n'existe pas toujours, fait référence à une période durant laquelle l'instrumentation fonctionnerait sans embuches, sans a priori négatif. Si l'effet de nouveauté influence certainement cette perception positive de l'instrumentation, l'auteur précise tout

de même ne pas avoir assez de recul sur les facteurs favorisant sa présence ou son absence. Il suppose néanmoins que son absence pourrait par exemple s'expliquer, par la mise en place d'une instrumentation, qui concorderait avec une réorganisation de l'entreprise, perçue comme une menace par les salariés (Pichault, 1993).

Cette phase de fonctionnement satisfaisant n'est donc pas automatique et il n'existe pas aujourd'hui un véritable socle de recherche permettant de déterminer son efficacité. D'où l'importance de l'utiliser avec prudence.

3.1.4. Phase 3 : les usages émergents

Après l'état de grâce de l'instrumentation, on rentre ici dans une étape beaucoup plus tumultueuse. Cette phase évoque la période durant laquelle les acteurs à force d'utilisation, développent une maîtrise telle de l'instrumentation qu'ils sont capables de déterminer ses forces et ses faiblesses. Mais mieux encore, ils sont en mesure d'émettre des propositions sur les moyens de l'améliorer. Nous sommes donc dans une phase d'usages réflexifs.

Ces usages réflexifs de l'instrumentation peuvent générer des usages émergents ; c'est-à-dire des modes d'utilisation imprévus lors de sa conception. On serait alors face à une re-conception de l'instrumentation.

Dans ce cas de figure, les concepteurs de l'instrumentation peuvent adopter trois postures différentes :

- sanctionner ces usages émergents considérés comme des détournements.
- Considérer ces usages comme des gènes qu'il ne convient pas de sanctionner mais juste de limiter.
- Considérer ces usages émergents comme inéluctables et nécessaires à la survie de l'instrumentation.

Ces différentes attitudes face aux usages émergents nous conduisent directement vers la dernière phase de la dynamique d'une instrumentation de gestion.

3.1.5. Phase 4 : les modifications de l'instrumentation

La diversité des attitudes des concepteurs face à ces usages émergents a conduit Oiry (2006) à les subdiviser en trois phases. Elles correspondent aux réactions généralement constatées chez les concepteurs initiaux d'une instrumentation lorsqu'apparaissent des usages nouveaux.

La phase A

Elle correspond à l'attitude la plus fréquente des gestionnaires vis-à-vis des usages émergents. Ils ne reconnaissent pas la validité de ces usages, mais les considèrent plutôt comme des transgressions qu'il convient de sanctionner.

Dans un domaine aussi sensible que les entretiens annuels d'évaluation par exemple, il est rare que les gestionnaires prennent en compte les usages émergents. Constatant une utilisation non conforme aux prescriptions émises, ils préféreront imposer aux managers un taux de retour au lieu de chercher les causes réelles du dysfonctionnement. Cette approche essentiellement quantitative videra l'outil de sa fonction première, et créera un décalage important entre l'instrumentation et la véritable activité des managers.

La phase B

Elle correspond également à une réaction assez habituelle des gestionnaires. Après quelques années de dysfonctionnements du type de la phase A, mettant en exergue un décalage entre l'instrumentation et la véritable activité des salariés, les gestionnaires décident généralement de refondre l'instrumentation pour y inclure les usages émergents. Si cette refonte peut dans un premier temps permettre de résoudre le problème et améliorer le fonctionnement de l'instrumentation, elle est souvent de courte durée. En effet, la prise en compte de ces usages se traduit très souvent par une re-conception des supports matériels et non des arguments, concepts et procédures. Cette re-conception à moitié explique la rapidité de l'essoufflement de l'instrumentation.

La phase C

Elle est de toute évidence la plus inhabituelle. Elle consiste à percevoir les usages émergents non pas comme des détournements de l'instrumentation mais comme des apports utiles à sa re-conception. L'intégration de ces usages serait dans le cas précis totale car elle impliquerait que soient revus les arguments, les concepts, les procédures et les supports. Cette solution est rarement envisagée par les gestionnaires car très lourde. Il ne s'agit pas ici d'une simple modification en surface, mais bien d'une reconstruction remontant jusqu'aux différentes traductions des acteurs gommées dans la stylisation de l'instrumentation.

Pour finir, il faut savoir que les instrumentations de gestion ne sont actuellement pas conçues pour faciliter l'émergence de nouveaux usages, mais bien au contraire pour les interdire. Une prise en compte officielle des usages émergents impliquerait donc une réelle réflexion quant aux conditions propices à la naissance d'usages émergents.

3.2. Analyse critique

L'analyse en profondeur du modèle de Oiry nous permet d'émettre quelques critiques sur ce dernier. N'ayant pas vocation à remettre en question la pertinence de ce modèle, elles auront pour objectif d'essayer de le faire évoluer en suggérant dans certains cas de figure quelques pistes d'amélioration.

Nous débuterons l'analyse critique de ce modèle par une mise en avant des points positifs avant de suggérer quelques pistes d'amélioration.

Le modèle de Oiry en proposant un découpage en phases, offre la possibilité au lecteur de repérer les étapes-clés de la vie d'une instrumentation de gestion des compétences. Le lien établi entre ces étapes instaure une certaine dynamique éclairant les évolutions majeures de chacune d'entre elles. Beaucoup plus important, les enjeux clés, les risques encourus et les avantages d'une implantation minutieuse sont clairement spécifiés pour chacune de ces phases.

De façon plus générale, Oiry avance avec talent d'autres arguments que ceux de la "simple" mode managériale pour expliquer l'essoufflement des instruments de gestion. Bien plus détaillés, ils permettent de comprendre tout le processus conduisant à leur obsolescence.

Aussi, au-delà de l'essoufflement des instruments de gestion, ce modèle constitue un outil d'analyse pertinent des instruments de gestion dont on pourrait faire usage dans bien d'autres travaux de recherche (comme c'est le cas dans le nôtre).

Enfin, ce modèle peut potentiellement être utile pour les praticiens ; en recensant les comportements habituels des gestionnaires lorsqu'apparaissent de nouveaux usages d'une instrumentation de gestion, il offre à ces derniers la possibilité de choisir avec suffisamment de recul la voie à suivre lorsqu'ils sont confrontés à ce type de situation.

Toutefois, quelques points nous semblent perfectibles, à commencer par l'étape de "fonctionnement satisfaisant". En effet, si l'auteur reconnaît volontiers ne pas disposer d'assez d'éléments permettant d'affirmer avec certitude les conditions nécessaires à la

présence de cette phase, nous pensons que son apport est assez minime et qu'elle n'aurait pas dû figurer dans ce modèle. En effet, nous envisageons difficilement qu'un outil de gestion nouvellement implanté dans une entreprise connaisse une période de quiétude durant laquelle il ferait l'unanimité auprès de l'ensemble des utilisateurs. S'il est certainement de "rares" cas où ça se produit, ces derniers ne nous paraissent pas fréquents au point de constituer une étape quasi-incontournable dans la vie d'une instrumentation de gestion. De plus, alors que toutes les autres phases semblent être présentées avec conviction, l'hésitation dont l'auteur fait montre à ce niveau renforce notre conviction quant au fait qu'elle ne nous semble pas indispensable à la compréhension du modèle, bien au contraire elle le complexifie, alors que son apport semble finalement très limité.

Pour finir, notre principale critique repose sur l'absence dans ce modèle de toute prise en compte du contexte d'implantation de l'instrumentation (institutionnel et culturel). Aujourd'hui, nombreuses sont les études faisant état de la nécessité de prise en compte du contexte culturel et institutionnel dans le traitement de la question des instruments de gestion. Or, dans ce modèle, l'auteur traite de cette problématique comme si les instruments n'étaient pas confrontés à une certaine réalité locale. Nous pensons qu'il est fortement probable, que les différentes étapes énoncées ci-dessus, soient influencées par la culture du pays dans lequel l'instrumentation est mise en œuvre. Dans ce sens, notre modèle, incorporant le facteur culturel, pourrait bien se placer en complément de celui-ci.

Après avoir présenté l'approche culturelle de d'Iribarne et le modèle de Oiry portant sur la dynamique d'une instrumentation de gestion, et fait une analyse critique de ces deux approches, nous allons à présent nous focaliser sur notre problématique de recherche, établissant clairement un lien entre ces deux concepts.

Synthèse de la section 2

Dans cette section, nous avons présenté la modélisation d'une instrumentation de gestion des compétences de Oiry.

Nous avons également effectué une analyse critique, dans laquelle le principal reproche portait sur l'absence dans ce modèle de prise en compte du facteur culturel.

Après avoir présenté distinctement ces deux approches, nous allons dans la section suivante, montrer comment nous les combinons afin d'arrêter notre problématique de recherche et élaborer notre modèle.

4. Problématique de recherche et modèle

Nous nous attarderons dans la première partie de cette section sur notre problématique de recherche, découlant de notre question de recherche et de notre revue de littérature. Beaucoup plus synthétique, elle nous permettra de recentrer nos principaux questionnements autour de notre grille d'analyse.

La deuxième partie sera consacrée à la présentation de notre modèle. Fortement inspiré de celui de Oiry, il comprendra néanmoins quelques modifications (introduction du facteur culturel).

4.1. De la question de recherche à la problématique

Notre travail de recherche a été orienté par une question de départ, dont le but était de nous éclairer sur le devenir d'une instrumentation de gestion implantée dans un contexte différent de celui de son lieu de naissance :

Que devient une instrumentation de gestion lorsqu'elle est mise en place dans un contexte différent de celui qui l'a vu naître ?

Cette question avait pour objectif de nous guider vers l'étude de l'opportunité d'une importation et d'une mise en place telle quelle d'une instrumentation de gestion. Nous avons ainsi pu mettre en exergue le débat opposant universalité et contingence.

Les auteurs classiques, ont pendant de nombreuses années considéré que les pratiques de GRH étaient universellement applicables, en soutenant l'idée de l'existence d'un "one best way" (Pfeffer 1994 ; Huselid 1995). Ces thèses que l'on pensait "obsolètes" sont encore d'actualité et font le bonheur de cabinets de conseils, qui élaborent assez régulièrement des guides de bonnes pratiques. S'appuyant sur l'argument de l'accélération des mouvements de mondialisation et donc de l'homogénéisation internationale des pratiques de GRH, ces derniers conçoivent plus que jamais des instruments de gestion censés être efficaces dans tous les environnements.

A contrario, la théorie de la contingence stipule qu'il n'existe pas de tout absolu en sciences de gestion et qu'il n'y a pas de pratiques ou de modèles applicables à tous les

contextes (Lawrence et Lorsch, 1967, Mahé de Boislandelle, 1988, Garand, 1993). Le caractère propre d'un modèle de contingence étant perceptible dans la probabilité qu'un élément interne ou externe à l'organisation ait un impact direct ou indirect sur une ou plusieurs de ses composantes (Garand, 1993). Partant de ce constat, la culture est un facteur de contingence.

Nous avons pour cette recherche choisi de nous inscrire dans la perspective théorique de l'hybridation des modèles de GRH. Initialement utilisée selon une vision institutionnelle, le concept d'hybridation introduit par Abo (1994) illustre la transformation des modèles productifs au contact de contextes différents. Plus tard, sera introduite une approche culturelle de l'hybridation, soutenant que la culture est une dimension importante à considérer dans un processus d'hybridation (Frimousse, peretti 2006 ; yahiaoui, 2007).

Alors que de nombreux travaux de recherche dans ce domaine se sont appuyés sur la dimension culturelle d'Hofstede, nous avons plutôt choisi d'adopter l'approche culturelle de d'Iribarne. Beaucoup moins utilisée, elle nous semble néanmoins très pertinente dans sa capacité à détecter les traces d'une culture et à appréhender des logiques culturelles. Comme nous l'avons vu dans la première section de ce chapitre, l'approche culturelle de d'Iribarne, repose sur le décryptage des logiques culturelles des acteurs. Repérables dans le discours des individus, elles permettent d'appréhender la culture selon une méthode assez peu habituelle pour le moment.

La particularité de notre travail de recherche résidera principalement dans notre capacité à relier cette approche culturelle de d'Iribarne, au processus de modélisation des instruments de gestion de Oiry. L'idée étant de comprendre à travers notre grille d'analyse, l'impact des logiques culturelles des acteurs sur les différentes étapes de la vie de la GPEC. Comme nous le verrons plus tard, nous avons transformé le modèle de Oiry. Dans ce travail de recherche, il ne comportera plus que quatre grandes étapes, à savoir : conception, introduction, réception et fonctionnement de la GPEC. La phase de fonctionnement s'intéressera également à l'évolution dans le temps de la GPEC. D'où notre problématique de recherche :

Dans quelle mesure les logiques culturelles gabonaises impactent-elles la conception, l'introduction, la réception et le fonctionnement de la GPEC dans une organisation gabonaise ?

A travers cette question, nous entendons analyser l'impact de la culture sur l'instrumentation de GPEC. Mais plus précisément, nous souhaitons expliciter avec détails, l'influence de la culture sur chacune des phases de la vie de la GPEC. Enfin, nous verrons si la GPEC dans sa version initiale a été modifiée, si oui, nous dirons si cette modification est du fait de la culture.

Nous allons dès à présent nous attarder sur notre modèle, qui synthétise cette problématique.

4.2. Notre modèle

Le modèle que nous allons présenter, s'inspire fortement de celui de Oiry (2004). Egalement découpé en phases, Il permettra d'illustrer notre problématique de recherche en posant pour chacune de ces étapes la question de l'impact de la culture. Cependant, il se démarquera du modèle initial de Oiry par la reformulation (et la fusion) de certaines phases et par l'intégration de l'aspect culturel à travers les logiques culturelles de d'Iribarne.

Phase 1: comment l'instrument de GPEC est-il conçu et stylisé ?

Cette étape correspond aux phases 1 et 1 bis du modèle de Oiry. Alors que dans son modèle ces deux phases sont présentées distinctement, nous avons estimé cette distinction inopportune dans le cas précis. Lorsque nous parlerons de conception de l'instrumentation, nous ferons donc référence à la construction des traductions et à la stylisation de l'instrumentation.

Dans cette première étape, il s'agit de se poser la question de l'influence de la culture lors de la conception de la GPEC. Les acteurs en charge de cette conception ont-ils volontairement occulté l'aspect culturel, ou à l'inverse invoqué leur image idéale ou leur crainte centrale pour donner du sens à la conception de cette instrumentation de gestion des compétences. Pour ce faire, nous essaierons de répondre à un certain nombre de questions : quelles ont été les motivations et les raisons de la mise en place de la GPEC ? La culture en fait-elle partie ? Comment a été conçue l'instrumentation de GPEC à la BGFI Bank ? La culture a-t-elle joué un rôle dans le choix de cette méthode de conception ? Quels ont été les acteurs impliqués dans cette conception ? Le modèle de conception a-t-il été remis en question ?

Les réponses à ces différentes questions nous permettront de comprendre l'influence de la culture dans la méthode de conception de la GPEC.

Phase 2: comment la GPEC est-elle introduite sur le terrain?

La phase d'introduction de notre modèle pourrait être rapprochée de la phase 1 bis de celui de Oiry. Nous avons jugé nécessaire de considérer singulièrement l'introduction de l'instrument de GPEC. Ce d'autant plus que l'acceptation d'un instrument de gestion peut être influencée par la façon dont elle est introduite.

L'objectif ici est de regarder de plus près la méthode d'introduction de la GPEC par la direction, le service des ressources humaines et ses relais hiérarchiques. Les logiques culturelles locales se retrouvent-elles dans la manière de proposer, valoriser ou imposer le nouvel instrument ?

En d'autres termes, nous regarderons avec attention la méthode d'introduction de la GPEC. Un plan particulier a-t-il été mis en place ou cette dernière a-t-elle été introduite comme tout autre outil de la banque? Comment la GPEC a-t-elle été vendue aux salariés, quelles caractéristiques lui étaient attribuées? Quels acteurs sont intervenus dans ce processus d'introduction ? Quelle influence de la culture à la fois dans la méthode d'introduction et dans l'efficacité de cette dernière ?

A travers l'analyse des moyens utilisés pour introduire la GPEC et les propos des salariés face à ces méthodes, nous essaierons de comprendre à la fois l'influence de la culture dans le choix de telles méthodes d'introduction et la pertinence de ces dernières vis-à-vis des logiques culturelles locales.

Phase 3: comment la GPEC a-t-elle été reçue par les acteurs sur le terrain ?

Nous nous sommes intéressés à la réception et à l'appropriation de la GPEC, car cette étape nous paraît capitale dans la compréhension du fonctionnement du dispositif. Cette phase ne saurait être totalement dissociée des phases précédentes, tant il semble évident que la réception d'une instrumentation dépend en parti de sa conception et de son introduction.

Dans ce cas précis, nous essaierons de voir si la culture gabonaise a pu jouer un rôle dans l'acceptation ou le rejet de l'instrumentation de GPEC. En d'autres termes, doit-on considérer la culture comme un facilitateur ou au contraire comme un élément qui oriente l'accueil de la GPEC par les salariés ? Dans les deux cas de figure, quel a été le rôle de la culture dans l'acceptation ou le rejet de la GPEC ? A-t-elle influencé la perception des salariés ?

La réponse à ces principales questions mettra en lumière l'influence ou non de la culture dans la réception de la GPEC à la BGFI Bank.

Phase 4: Comment la GPEC a-t-elle fonctionné et évolué dans le temps?

Nous faisons ici référence à la fois au fonctionnement et aux potentiels changements ou modifications subis par la GPEC. Si le schéma de Oiry fait référence au fonctionnement "satisfaisant" dans sa phase 2, cette étape n'apparaît chez nous qu'en quatrième position, et fait référence au fonctionnement et à l'évolution de l'instrumentation. En effet, nous avons volontairement choisi d'ôter le terme "satisfaisant" car dans notre cas, la probabilité que l'instrumentation de GPEC n'ait pas rencontré de période de grâce est assez importante.

Ici, le regard est enfin porté sur le fonctionnement et le devenir de la GPEC à la BGFI Bank. Comment a-t-elle été utilisée ? Les utilisateurs ont-ils été satisfaits ? L'instrumentation a-t-elle tenu ses promesses ? Si non pourquoi ? Quels reproches ont été faits à l'instrumentation et quels points d'amélioration ont été mis en évidence par les salariés ? Le dispositif a-t-il été modifié ? De nouveaux usages sont-ils apparus ? Quelle influence de la culture dans le fonctionnement et l'évolution de l'instrumentation de GPEC ?

La question de l'influence de la culture dans le fonctionnement et l'évolution de la GPEC constitue en quelque sorte le cœur du sujet. Si les phases préalables sont également importantes, celle-ci est au centre de toutes les attentions car elle traite du fonctionnement effectif de l'instrumentation de gestion, donc elle permet d'aborder directement la question de son efficacité. Aussi, c'est dans cette phase que nous verrons si la GPEC a été abandonnée ou au contraire modifiée du fait de la culture.

Enfin, se pose la question de l'évolution de la GPEC après sa modification (si elle a eu lieu). A-t-elle été re-conçue ? Réintroduite ? Ou simplement réutilisée ? Autant de questions qui nous semblent pertinentes dans le cadre de ce travail.

En répondant à ces différentes questions, nous mettrons ainsi en lumière le rôle effectivement joué par la culture et/ou par sa non prise en compte lors de la mise en place d'une instrumentation de gestion des compétences.

Les étapes que nous venons d'évoquer sont retracées dans la figure ci-dessous.

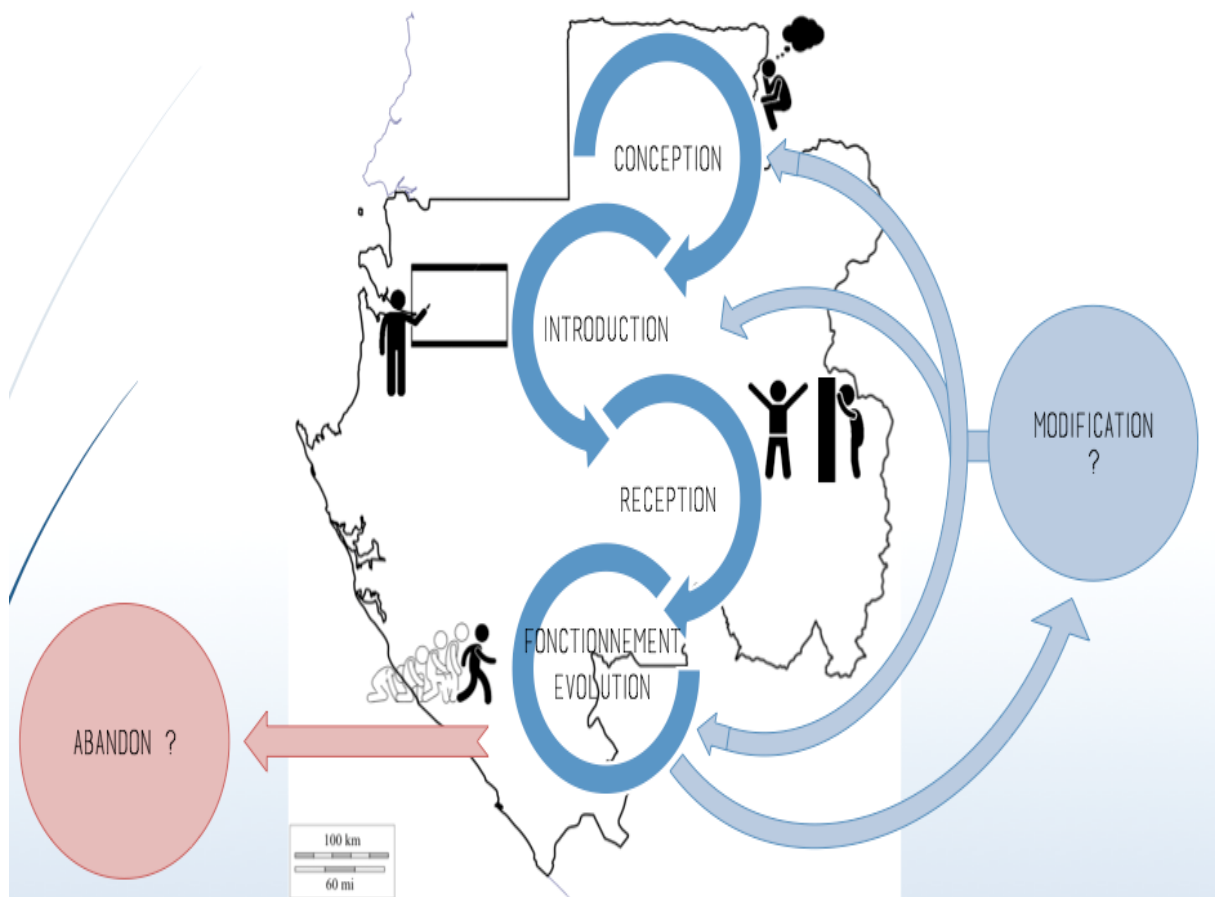


Figure 6 : modèle d'intégration d'une culture nationale et d'une instrumentation de gestion

4.3. Enquête exploratoire et propositions de recherche.

Afin de mieux structurer notre travail, nous avons émis un certain nombre de propositions de recherche en lien avec notre modèle. Ces dernières ont pour objectif – en nous appuyant sur la littérature académique et sur nos entretiens exploratoires – d'imaginer pour chacune des phases précédemment évoquées, quelle pourrait être l'influence du facteur culturel. Pour cela, il nous a paru logique de débiter cette section par une présentation détaillée de notre enquête exploratoire. Il ne s'agit pas ici de présenter notre

méthodologie de recherche (cf. chapitre 4), mais de contextualiser le sujet afin que le lecteur s’y retrouve.

4.3.1. Enquête exploratoire

Cette étape qui s’est déroulée à l’été 2012 (pendant environ deux mois), nous a offert l’opportunité de rencontrer des cadres et des chefs d’entreprises locaux et de faire dans le même temps connaissance avec l’instrumentation de GPEC, à travers la rencontre avec un de ses concepteurs et quelques cadres de la banque. Nous avons durant cette période rencontré 16 personnes, dont 10 salariés de la BGFI Bank, comme présenté dans le tableau ci-dessous.

Si nous avons effectivement rencontré les salariés de la banque avec lesquels nous souhaitions nous entretenir pour cette phase exploratoire, nous n’avons au contraire pas rempli notre cahier de charges pour ce qui est des cadres et des chefs d’entreprises locaux (nous souhaitions en rencontrer plus d’une dizaine). Notre présence au Gabon, pendant une période relativement courte, explique en partie cette difficulté.

Aussi, les contacts avec ces personnes se faisant principalement à travers des connaissances personnelles, il a fallu un certain temps pour que nos différentes requêtes soient prises au sérieux. Et, les personnes à rencontrer ne se sentant pas directement concernées par le sujet, nombreuses sont celles qui ont décliné notre invitation. Vu la tournure des événements, notre enthousiasme a été douché par la dure réalité du terrain. Nous estimons néanmoins avoir été chanceux de rencontrer ces cadres locaux (hors BGFI Bank), car ces entretiens ont dans leur grande majorité été riches en informations, et nous ont permis d’avoir un aperçu rapide de la situation, et de recueillir quelques opinions tranchées sur la situation de la gestion des compétences au Gabon.

Nombre de personnes rencontrées	postes	Entreprise
2	Directeurs	BGFI Bank
1	Directeur (concepteur GPEC)	BGFI Bank
1	Chef de département	BGFI Bank
2	Managers	BGFI Bank
1	IRP	BGFI Bank
3	salariés	BGFI Bank
1	DRH	SETRAG (transport ferroviaire gabonais)
1	Directeur	ASCOMA (assurance)
2	Chargés d'études	Ministère économie
1	Cadre	APAVE (conseil en formation)
1	Chef d'entreprise	SOLIMAR (fret maritime)
Total=16		

Tableau 3 : entretiens exploratoires (Juillet 2012)

Il ressort de cette enquête exploratoire, que la GPEC, bien que connue de l'ensemble des cadres locaux que nous avons rencontré, reste un dispositif rarement implanté dans les entreprises locales (à relativiser vu le faible nombre de cadres rencontrés). Présenté comme un dispositif coûteux, il semblerait que d'autres aspects (généralement financiers) soient priorités dans ces entreprises aux dépens de la gestion des compétences. La BGFI Bank au moment de la mise en place de la GPEC en 2006, était donc l'une des rares entreprises locales à se lancer dans ce type d'instrumentation.

Pour ce qui est de notre prise de contact avec la GPEC, les concepteurs disent avoir implanté une GPEC identique aux modèles prescrits dans certains manuels de management. La banque (à travers certains cadres) qui revendique avoir une population et des méthodes

de gestion fortement occidentalisées, dit ne pas avoir eu besoin d'adapter la GPEC au contexte local, du fait notamment de l'occidentalisation de leurs salariés.

C'est donc à partir de ces différents constats, et de notre revue de littérature, que nous avons pu énoncer un certain nombre de propositions de recherche.

4.3.2. Nos propositions de recherche

P1 : la dimension culturelle n'a pas influencé la conception de la GPEC à la BGFI Bank.

Lors de notre enquête exploratoire à l'été 2012, nous nous sommes entretenus avec des personnes ayant participé à la conception de la GPEC au sein de la banque. Ces dernières faisaient état d'une conception standard; c'est à dire d'un suivi des prescriptions émises dans les manuels de management, sans adaptation à un quelconque contexte. Une telle description nous a conduit à penser que l'étape de conception n'a aucunement été influencée par le facteur culturel. Aussi, on pourrait considérer qu'une telle transposition à l'identique de la GPEC, traduit en général une volonté manifeste d'exclusion de tout élément contextuel, ou dans certains cas, traduit la volonté de transformer ce contexte. D'où notre proposition selon laquelle : **la phase de conception de la GPEC n'a pas été influencée par la culture.**

P2 : la dimension culturelle n'a pas influencé l'introduction de la GPEC à la BGFI Bank.

Ayant émis une proposition selon laquelle l'aspect culturel n'aurait pas été considéré lors de la conception de la GPEC, il serait difficilement envisageable qu'elle l'ait été lors de son introduction. Il est fort probable qu'une entreprise de la taille de la BGFI Bank, au personnel fortement diversifié, ait un modèle bien rodé d'introduction d'instruments de gestion (service de communication interne, envoi de mails d'informations, panneaux

d'affichages, réunions...), et rien ne laisse présager que dans le cas de la GPEC, un autre modèle d'introduction ait été élaboré.

De plus, dans un certain nombre de milieux africains se voulant progressistes, la culture a souvent une connotation négative. La BGFI Bank qui se présente comme une grande banque internationale en pleine expansion, avant-gardiste dans son environnement concurrentiel, leader au niveau sous régional, semble être dans ce cas de figure. L'évocation même de la culture ferait référence à une "tare" dont seuls les africains auraient du mal à se dépêtrer. L'idée de mise en place d'une méthode "spécifique" d'introduction d'instruments de gestion en réponse à un contexte culturel particulier, pourrait être mal perçue à la fois par la direction et par les salariés.

Partant de ce postulat, nous émettons la proposition selon laquelle : **la GPEC a été introduite comme tout autre instrument**; c'est-à-dire en suivant un modèle d'introduction bien rodé. Nous n'envisageons donc aucun impact de la culture dans cette étape d'introduction de la GPEC.

P3 : les traits culturels gabonais ont orienté la réception de la GPEC auprès des salariés de la banque.

Ayant préalablement soutenu l'idée d'une conception et d'une introduction de la GPEC non influencées par la culture, nous soutenons l'idée d'une réception de la GPEC orientée par le facteur culturel. Les nombreuses recherches traitant de cette question (culturalistes pour la plupart, cf. chapitre 1) décrivent des instruments de gestion quasiment condamnés à l'échec lorsque ceux-ci n'ont pas été préalablement adaptés à leur contexte d'implantation. Il est donc tout à fait plausible d'imaginer qu'une instrumentation de gestion, conçue selon une logique culturelle étrangère, implantée dans un autre environnement culturel - avec les différentes particularités que cela comporte - puissent éveiller la curiosité et le doute des salariés. D'où notre proposition selon laquelle : **la réception de la GPEC a été orientée par le facteur culturel.**

P4 : la culture locale a orienté le fonctionnement et l'évolution de la GPEC.

La GPEC aurait été mise en place à la BGFI Bank en s'appuyant principalement sur les recommandations prescrites dans les manuels de management occidentaux. On pourrait donc envisager qu'il y ait une incompatibilité entre les prescriptions théoriques présentes dans ces manuels et la réalité contextuelle.

Si dans le passé, certains auteurs universalistes soutenaient la thèse de l'existence d'un "one best way"; c'est à dire d'une façon de faire qui serait efficace indépendamment du contexte, aujourd'hui il est quasiment acquis qu'il existe autant de façon de faire qu'il y a de différences entre les pays. Comme affirmé plus tôt, la littérature regorge d'auteurs culturalistes démontrant la nécessité d'adaptation des instruments de gestion au contexte dans lequel ils vont être mis en place. Les exemples de dysfonctionnements d'instruments du fait de leur incompatibilité au contexte culturel sont légion. D'où notre proposition selon laquelle : **la culture des acteurs a orienté le fonctionnement et l'évolution de la GPEC à la BGFI Bank.**

Synthèse de la section 3

Nous avons dans cette section - constituant en quelque sorte le cœur de notre questionnement – résumé notre cheminement. Il part de notre question de départ, intègre progressivement notre cadre d'analyse et débouche sur la formulation de notre problématique de recherche.

Nous avons ensuite présenté notre modèle de recherche, résultat de l'association de l'approche de d'Iribarne et de notre version de la modélisation d'une instrumentation de gestion des compétences de Oiry.

Enfin, nous avons émis quelques propositions de recherche, basées à la fois sur notre enquête exploratoire et sur notre cadre théorique.

Conclusion du chapitre 3

Au terme de ce chapitre, nous sommes désormais en mesure de formuler clairement notre problématique de recherche. Cette dernière tient compte de l'approche culturelle de d'Iribarne et de notre version de la modélisation d'une instrumentation de gestion des compétences de oiry.

Nous avons débuté ce chapitre en présentant l'approche culturelle de d'Iribarne et la méthodologie permettant de décrypter l'univers de sens des acteurs. L'importance du discours et la capacité du chercheur à détecter des traces de culture, apparaissent clairement comme des éléments essentiels dans la mise en œuvre de cette méthode.

Nous avons ensuite présenté la modélisation de gestion des compétences de Oiry, se caractérisant principalement par un découpage en phases, facilitant la compréhension de l'essoufflement d'une instrumentation de gestion.

En somme, notre modèle est le résultat de la fusion de ces deux approches, illustrant selon nous parfaitement notre problématique de recherche.

Partie 2

Chapitre 4 : contexte, design de recherche et méthodologie

Dans le passé, les contextes africains ont déjà fait l'objet de multiples recherches, tant sur les pratiques de GRH (Etounga-Manguellé 1990, Tsika 1995, Wachira 2010...), que sur l'évolution de ces pratiques dans un contexte multiculturel (Kamdem 2002, Mutabazi 2006). Parmi l'ensemble de ces recherches, l'une d'entre elle a été faite à partir de l'approche culturelle de d'Iribarne. Il s'agit de Henry (1998), qui pour résoudre les problèmes de centralisation excessive de la Société Nationale d'Electricité du Cameroun, a commencé par décrypter l'univers de sens camerounais, afin de lire ces difficultés avec les lunettes de ses interlocuteurs, avant de proposer d'introduire des manuels de procédures très détaillés, mieux adaptés selon lui au contexte local.

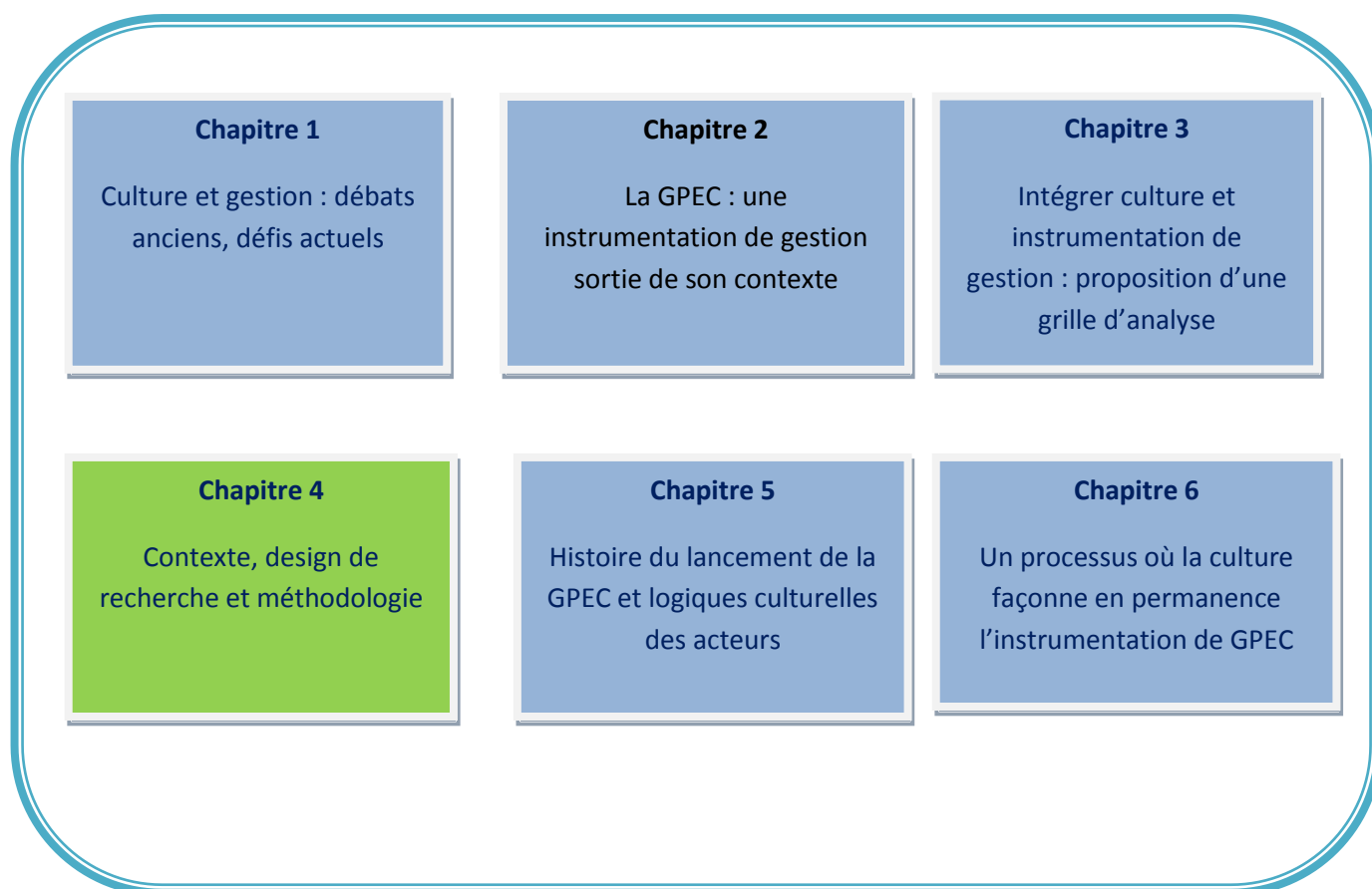


Figure 7 : chapitre 4 et plan de la thèse

La présentation du contexte dans lequel va être implanté un instrument de gestion, est donc capitale dans la compréhension de son fonctionnement. Toutefois, une tentative de décryptage de l'univers de sens des acteurs, ne pourrait se faire sans une présentation plus globale du contexte à la fois économique et culturelle du pays, ce à quoi nous allons nous atteler dans ce chapitre.

De plus, le caractère indispensable d'une présentation précise et détaillée de la méthodologie utilisée par le chercheur n'étant plus à démontrer, nous justifierons dans ce chapitre, nos différents choix méthodologiques.

En cohérence avec le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (Avenier, 2010) au sein duquel nous nous inscrivons, ce chapitre fera l'objet d'une présentation qui se déroulera comme suit :

- une première section dans laquelle nous nous attarderons sur le contexte gabonais dans lequel a été introduite la GPEC. Nous y ferons une présentation géographique, administrative, mais aussi économique de ce pays d'Afrique centrale.
- Une deuxième section où nous justifierons le recours à des matériaux empiriques de nature qualitative, ainsi que la pertinence d'une étude réalisée sur un site unique.
- Enfin, une troisième et dernière section décrivant les matériaux collectés et les moyens utilisés pour les recueillir. Et, nous préciserons également notre méthode de traitement des matériaux, faite exclusivement à partir d'un codage manuel.

1. Le Gabon, un pays aux multiples atouts

Dans une Afrique généralement présentée comme pauvre et malchanceuse, le Gabon fait quasiment office d'exception. Alors que bon nombre de pays de ce continent ne sont dotés d'aucunes richesses (sinon très peu) et sont condamnés à une sorte de fatalité, le Gabon est un pays disposant d'un sol et d'un sous-sol très riches. Aussi, le pays dispose de caractéristiques géographiques intéressantes qui pourraient en faire une destination touristique de choix.

Nous entamerons ce chapitre par une présentation géographique et administrative du pays, avant d'évoquer les forces et les faiblesses de son économie.

1.1. Présentation économique, géographique et administrative du pays

Le Gabon, petit pays d'Afrique central traversé par l'équateur, compte environ un million cinq cent mille habitants (1 500 000). Cette ancienne colonie française, indépendante depuis le 17 Août 1960, a une population à plus de 80% francophone et compte en son sein plus d'une cinquantaine d'ethnies. Frontalier du Cameroun au Nord, de la Guinée-Equatoriale au Nord-Ouest et de la république démocratique du Congo au Nord-Est et Sud, ce pays forestier (80% de forêt vierge) dans lequel la faune et la flore sont encore bien conservées, dispose d'une longueur de côtes (800 KM) constituant un atout touristique évident. Situé sur l'Equateur, le climat y est équatorial ; c'est-à-dire chaud et humide avec une alternance entre les saisons sèches et les saisons de pluies (Richard et Léonard, 1992).

Le Gabon est divisé en neuf grandes provinces, dirigées chacune par un gouverneur. Ces dernières sont subdivisées en départements dépendant d'un préfet, et parfois en districts sous l'autorité d'un sous-préfet. Le pays a un régime présidentiel et le président de la république y est élu pour sept années renouvelables.



Figure 8 : annuaire statistique du Gabon 2004-2008 p.13

1.1.1. Une économie nourrie par les richesses naturelles du pays

Il s'agit ici de présenter les secteurs clés de l'économie gabonaise et ceux pressentis comme potentiellement rentables. L'économie gabonaise, comme celle de nombreux pays africains, est une économie de rente ; c'est-à-dire qu'elle repose essentiellement sur la vente de matières premières.

- **Le secteur pétrolier**

L'activité pétrolière constitue la pierre angulaire de l'économie gabonaise. Depuis l'envolée des cours de pétrole survenue en 1970, l'or noir a toujours été la principale source de revenus de l'Etat gabonais, représentant globalement 80% des exportations, 60% des recettes de l'Etat et 40% du PIB du pays. Entre 1990 et 1997, la production de pétrole n'a cessé de croître, atteignant un pic record de 135 millions de barils soit 370.000 barils par jour, classant ainsi le Gabon au troisième rang de l'Afrique subsaharienne derrière le Nigéria et l'Angola.

Il semblerait toutefois que ce record atteint en 1997 ne soit plus réalisable, tant il paraît inéluctable que la production pétrolière du pays décroisse au fil des années. Cette réduction de la part du pétrole dans l'économie gabonaise (même si elle reste prépondérante) est aujourd'hui effective. La part extractive de pétrole brut et de gaz dans le PIB est par exemple passée de 58% en 2008 à 53% en 2012. Aujourd'hui, les gouvernants réfléchissent à des solutions de diversification de l'économie afin de réduire la part des matières premières dans le PIB, car elles représentent encore aujourd'hui près de 90% des exportations (Africanoutlook.org).

- **Les mines**

Depuis la fin des années 90, la place de l'industrie minière n'a cessé de décroître dans l'économie gabonaise. La fermeture de la Compagnie de la Mine d'Uranium de Franceville (COMUF) en 1999, du fait de l'épuisement des mines d'uranium du pays, cumulée à la stagnation de la sidérurgie mondiale, n'ont fait que sceller le sort d'une industrie déjà en perte de vitesse.

Néanmoins, en dépit de la mauvaise santé du secteur, le manganèse gabonais est tout de même promis à un bel avenir. Aujourd'hui le pays produit plus de deux millions de tonnes par an, et les ressources actuelles laissent présager des réserves importantes, équivalentes à un siècle de production à ce rythme. Le Gabon est le deuxième producteur mondial de manganèse derrière l'Afrique du Sud, et ses réserves représentent environ 27% des réserves mondiales. Toutefois, le manganèse ne représente que 4% du PIB gabonais et 2% des exportations du pays. La compagnie minière de l'Ogooué (COMILOG) qui exploite les

gisements de manganèse du pays depuis 1962, a été privatisée en 1997 et appartient aujourd'hui presque en totalité au groupe français ERAMET.

Le manganèse est aujourd'hui la troisième grande filière de production sur le commerce extérieur gabonais. La part de l'industrie minière dans le PIB a connu une légère hausse entre 2012 et 2013, passant de 6,3% à 6,5%. Cette légère hausse s'explique principalement par deux facteurs : l'exploitation de la mine de gisement de manganèse de Ndjolé et de Bakadou, et les bons résultats de la COMOLIG, qui a connu une hausse de son chiffre d'affaires de 3% entre 2012 et 2013 (Africanoutlook.org).

Le sous-sol gabonais est doté d'autres richesses plus ou moins importantes. On note la présence d'or, suscitant l'intérêt de nombreux groupes étrangers, principalement Sud-Africains et Canadiens. Aussi, plusieurs ressources ont été identifiées mais demeurent sous exploitées sinon inexploitées (fer, niobium, potasses, phosphate, soufre, marbre, talc, diamant...).

- **La filière du bois**

L'industrie forestière est le deuxième poumon économique du pays, mais ne représente qu'environ 10% du total de ses exportations en valeur. Avant l'essor de l'industrie pétrolière au Gabon, un tiers des emplois était lié directement ou indirectement à l'exploitation forestière. Le Gabon étant recouvert à plus de 80% de forêt équatoriale, il a toujours été considéré comme une zone à fortes potentialités dans le secteur du bois. L'augmentation de la demande mondiale en bois observée en 2006, a dynamisé ce secteur. Alors que la croissance en termes réels n'était que de 2.3% en 2006, elle est passée à 15 % en 2007, tendance qui s'est poursuivie en 2008 et 2009 (perspectives économiques en Afrique, BAfD/OCDE 2008).

Chaque année, 1.6 millions de mètres cubes sont exportés principalement vers la Chine et vers la France. Sur les 22 millions d'hectares de forêt gabonaise (estimé à 400 millions de mètres cubes), l'Okoumé¹⁷ représente 130 millions de mètres cubes.

¹⁷ Espèce d'arbre de la famille des burséracées

Toutefois, depuis 2009, un tournant majeur a été opéré dans l'industrie du bois au Gabon. En effet, le président de la république gabonaise nouvellement élu, a fait passer une mesure d'interdiction de l'exportation de bois brut. Afin d'appuyer cette décision - prise dans le but de créer de l'emploi localement, mais surtout de favoriser la naissance d'une véritable industrie du bois exportant des produits finis - l'Etat Gabonais a décidé de créer un Bureau Industrie Bois (BIB) et un organe administratif chargé d'appuyer l'industrialisation du secteur forestier, mais aussi de dispenser des formations aux opérateurs industriels. Depuis cette interdiction, il semblerait que le paysage de cette industrie ait fortement changé. Alors qu'on comptait 81 usines consacrées au bois en 2009, ce chiffre est passé à 114 en 2012. On parle également d'une augmentation du nombre d'emplois dans ce secteur, passant de 4.000 à 7.000 entre 2009 et 2012.

- **L'agriculture, l'élevage et la pêche**

L'agriculture gabonaise est très peu développée. Malgré les discours politiques arguant de la nécessité de développer ce secteur "vital" pour la population gabonaise, dans les faits, on constate qu'elle est principalement constituée de cultures vivrières destinées à l'autoconsommation. Alors que sa part dans le PIB du pays était estimée à 4.2% en 2001, elle ne représentait plus que 3.5% en 2006, preuve du manque d'investissements dans ce secteur (perspectives économiques en Afrique, BAFD/OCDE 2008).

- **Le tourisme**

Comme beaucoup d'autres secteurs, le tourisme a longtemps été relégué au second plan au profit de l'industrie pétrolière. Cette situation est d'autant plus déroutante que le Gabon dispose en son sein de nombreuses possibilités, pouvant faire de ce secteur un élément majeur et viable de son économie.

Le pays dispose par exemple avec ses 800 KM de côtes, de kilomètres de plages dont sont friands les touristes du monde entier. De plus, la diversité de sa faune et de sa flore et le caractère sauvage de sa forêt constituent des atouts supplémentaires pouvant permettre au pays de développer son secteur touristique. Pourtant, actuellement l'impact

de l'industrie touristique est quasi nulle dans la somme des richesses créées par le pays. Aujourd'hui le tourisme au Gabon est presque exclusivement composé d'hommes d'affaires et non de personnes s'y rendant par plaisir et curiosité.

PIB par secteur (en pourcentage du PIB)		
	2008	2013
Agriculture, chasse, foresterie et pêche	4.2	3.3
dont pêche		
Mines	54.9	46.2
Dont pétrole	49	43.7
Manufactures	4.8	6.5
Electricité, gaz et eau	0.8	0.9
Construction	2.8	5.5
Vente en gros et de détail, hôtels et restaurants	4.5	5.5
Dont hôtels et restaurants		
Transports, entreposage et communications	5.5	5.7
Finance, immobilier et services aux entreprises	11.4	13.2
Services des administrations publiques	8.7	10.5
Autres services	2.3	2.8
Produit intérieur brut aux prix de base/ au coût des facteurs	100	100

Tableau 4 : PIB par secteur

1.1.2. Le secteur privé

Le secteur privé gabonais comptait en 2013 près de 10.000 entreprises formelles. Le nombre d'entreprises informelles, bien plus difficiles à répertorier, serait à peu près de l'ordre de 10.000 également. Aujourd'hui le centre de développement de l'entreprise (CDE), communique sur une création d'entreprise d'environ 7.000 par an. En 2012 par exemple, les chiffres faisaient état 3.599 entreprises créées au premier semestre. Toutefois, comme

stipulé dans le rapport de la banque africaine de développement (BAD 2012)¹⁸, beaucoup de ces créations d'entreprises sont purement administratives et ne se prolongent pas dans la vie économique. Certaines personnes créent parfois plusieurs entreprises administratives afin de se donner plus de chance dans les appels d'offres publics, en ayant recours à des prête-noms (Rapport CEEAC).

Selon les chiffres de la banque mondiale (données entreprises survey), les petites voire très petites entreprises, représentent 66% de la totalité des organisations. Les entreprises comptant entre 20 et 99 salariés représentent 24.7% et celles de plus de 100 salariés 8.6%. Selon ces mêmes données, le secteur privé compterait 54.000 salariés quand le public en compterait 10.000 de plus.

Les gouvernants actuels ont créé un certain nombre d'agences dans le but de faciliter la création d'entreprises et de réunir les conditions de leurs performances. Nous allons en présenter les plus importantes :

➤ ***le centre de développement des entreprises (CDE)***

Le CDE s'est substitué en 2011 à l'Agence de Promotion de l'Investissement Privé (APIP) afin d'accompagner les entreprises sur le plan de l'investissement, mais aussi sur la gestion du côté administratif. Alors qu'elle dépendait du ministère de l'économie, elle opère désormais sous la tutelle du ministère de la promotion des investissements. Sa principale mission est de contribuer à créer un univers favorable aux investissements et améliorer ainsi l'environnement des affaires. Il a donc pour objectif de faciliter les différentes formalités de création d'entreprises, mais aussi d'accompagner l'entreprise dans des changements de statuts juridiques quand cette dernière le souhaite. Il conseille également le gouvernement pour ce qui est de l'amélioration du climat des affaires. La création du CDE devrait constituer un tournant important dans la création d'entreprises au Gabon, car elle a pour ambition de créer un guichet unique permettant d'enregistrer une entreprise en 48h.

¹⁸ Environnement de l'investissement privé au Gabon

➤ **Agence de promotion des exportations (APEX)**

Détenant la forme d'un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial, l'APEX est sous la tutelle technique du ministère de la promotion des investissements, et sous la tutelle financière du ministère de l'économie. En dehors de la promotion de la politique d'exportation du gouvernement, elle a pour but d'accompagner les entreprises dans le développement de leurs exportations. Elle met en place des mesures visant à faciliter le commerce international et travaille à l'élaboration d'un label "Gabon".

1.1.3. La question de l'emploi au Gabon

La banque mondiale dans son rapport sur la croissance et l'emploi au Gabon paru en 2012, dresse une analyse assez complète de la situation de l'emploi au Gabon entre 1960 et 2010.

- **Du plein emploi au chômage**

Selon ce rapport, lorsque l'on se penche sur l'évolution de la situation de l'emploi au Gabon, deux périodes principales se dégagent : une période de plein emploi entre 1960 et 1985, et une période d'augmentation continue du chômage entre 1986 et 2010.

Les 25 années de plein emploi furent marquées par de grands travaux, avec notamment la construction des infrastructures ferroviaires. Pendant cette période, plus de 70% des emplois pourvus – en dehors du secteur public – étaient en lien avec le secteur du BTP et du bois. Le pétrole qui était déjà à cette époque (à partir du milieu des années 1970) le premier pourvoyeur de fonds de l'Etat, ne représentait paradoxalement que 2% des emplois. Malgré un taux de chômage résiduel oscillant autour de 3%, le pays faisait également face à une pénurie de main d'œuvre qualifiée. Toutefois, il est important de préciser que c'est au cours de cette période que s'est opérée la première hausse importante des emplois du public, passant de 14.800 en 1969 à 41.000 en 1985, soit une augmentation de 275% en 16 ans.

La période 1986-2000 est par contre marquée par une hausse continue du chômage et de l'emploi précaire, résultat du développement du secteur informel et de la crise du pétrole. Ainsi, entre 1986 et 1994, le pays enregistra une perte d'environ 30.000 emplois dans le secteur formel. Depuis cette période, les emplois ont continué de baisser. Le seul secteur du BTP est par exemple passé de 21.800 emplois en 1980 à 4.000 emplois en 2010.

Evolution des effectifs du secteur privé formel 1985-2010										
	1985	1990	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Agriculture	2524	2300	2201	2190	2011	2076	2149	2090	2084	2113
Pétrole & forages	2636	2420	1732	1511	1547	1678	2082	1833	2337	2447
Mines	3116	2580	1842	1464	1502	1479	1498	1484	1477	1492
Industries agroalimentaires & boissons	4517	4464	3363	2919	1875	2203	2254	2196	3084	3120
Autres industries	4677	2830	2408	2053	1790	1798	1820	1625	1817	1820
Electricité & raffinage	2476	2487	2022	1892	1955	1910	1918	1928	1963	2263
BTP	21810	3991	4343	5253	4847	4901	4941	4340	3256	3907
Transports	11213	9562	9550	9589	11193	7032	7718	6720	7240	8302
Services	9645	7443	8689	11670	11180	11505	11896	11510	8091	9023
Commerce	9084	5547	5202	5926	5732	5873	6085	3502	4741	4835
Banque & assurances	2355	2297	1995	2010	2161	2040	2081	1982	2052	2195
TOTAL	74053	45921	43347	46477	45793	42495	44442	39210	38142	41517

Tableau 5: évolution des effectifs du secteur privé formel

- **Un taux de chômage élevé**

Selon les chiffres de la banque mondiale, le chômage s'élevait à 20.74% de la population active au Gabon en 2010. La prise en compte des chômeurs ayant renoncé à chercher un emploi ferait passer ce chiffre à 27.6%. Le Gabon étant un pays à revenus intermédiaires, un tel taux est assez inhabituel pour les pays classés dans cette catégorie.

Chez les jeunes, la situation semble être bien plus alarmante. En effet, la banque mondiale estime à 26% le taux de chômage des jeunes compris entre 25 et 34 ans et à 37.7% des 15-24 ans. Cette situation est d'autant plus inquiétante que de plus en plus de jeunes sont aujourd'hui diplômés.

- **L'emploi public, une variable d'ajustement**

Face à la baisse continue des emplois du secteur privé, les politiques gabonaises ont utilisé les emplois du public comme une variable d'ajustement du niveau de chômage dans le pays. Ainsi, alors que les emplois du secteur privé passaient de 74.053 à 41.517 entre 1985 et 2010, ceux du public augmentaient, passant de 41.000 à 78.400 sur la même période.

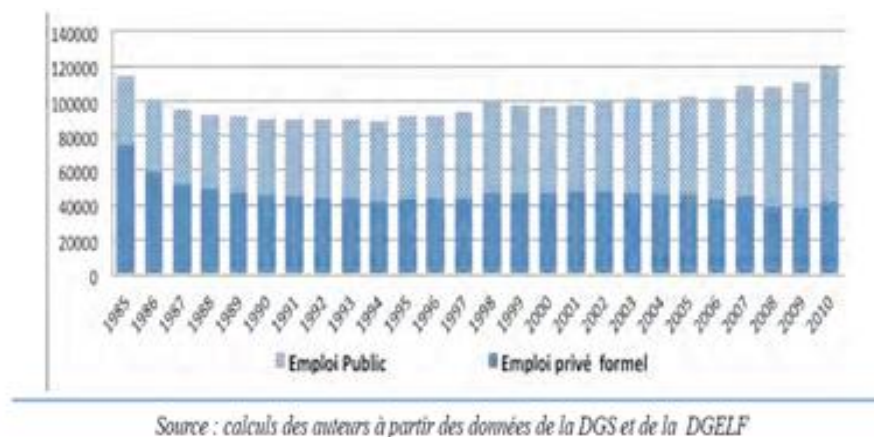


Figure 9 : évolution de l'emploi formel

Entre 1985 et 2010, le nombre d'emplois formels est resté constant, passant de 115.570 à 120.000 en 25 ans, alors que dans le même temps le nombre de demandeurs d'emplois n'a jamais cessé de croître. Ne pouvant accéder aux emplois formels, la banque mondiale dans son rapport en déduit que ces personnes se sont très probablement retournées vers le secteur informel, estimant à près de 98.000 le nombre d'emplois informels dans le pays en 1985.

1.1.4. Un pays riche mais sous-développé

« *Pays riche, peuple pauvre* », phrase que l'on entend souvent lorsque l'on arpente les rues de Libreville. Si les Gabonais sont conscients de ce qu'ils vivent dans un pays doté de nombreuses richesses naturelles, ils ne sont pas dupes pour autant quant au niveau réel de développement de ce dernier. Alors qu'en Afrique, le Gabon est principalement envié pour l'abondance de ses richesses, dans les faits, les conditions de vie des gabonais sont loin d'être idéales. En effet, près de 70% de la population du pays vit en dessous du seuil de pauvreté, situation quasi-inimaginable pour un pays disposant de telles ressources avec une population si faible.

En dépit de ses atouts économiques, le Gabon n'est que 112^{ième} sur 177 à l'indice de développement humain (IDH) du PNUD en 2014 (undp.org), preuve du décalage existant entre les richesses présentes et le niveau de vie réel des gabonais. Aussi, le pays manque de plusieurs infrastructures de base : 10% de route bitumées en 2004 (aujourd'hui des grands travaux sont entrepris dans ce secteur), un taux de scolarisation assez faible et un système de santé pas très efficace (www.jeuneafrique.com). Un rapport récent de la Rand Merchant Bank filiale du First Rand Group, référence internationale sur les marchés africains, classait d'ailleurs le Gabon 29^{ème} sur 53 pays africains en terme d'attractivité pour les investissements. Les points noirs mis en avant dans ce rapport ne font que confirmer la situation paradoxale de ce pays. Il est fait état de sa mauvaise administration, de son taux de chômage élevé (21% en 2006), de la relative faible espérance de vie (63 ans), des difficultés

d'accès à l'eau pour une partie de la population et du manque de diversification de son économie (www.africadiligence.com).

De plus, depuis près de dix ans, le pays a vu sa dette augmenter fortement, atteignant près de 50% de son PIB en 2006 (survie.org). Le Gabon est donc dans une situation paradoxale, caractérisée par un sol et un sous-sol très riche en matières premières, mais dans le même temps une population à faible niveau de vie et un développement infrastructurel plutôt limité.

1.1.5. Perspectives économiques

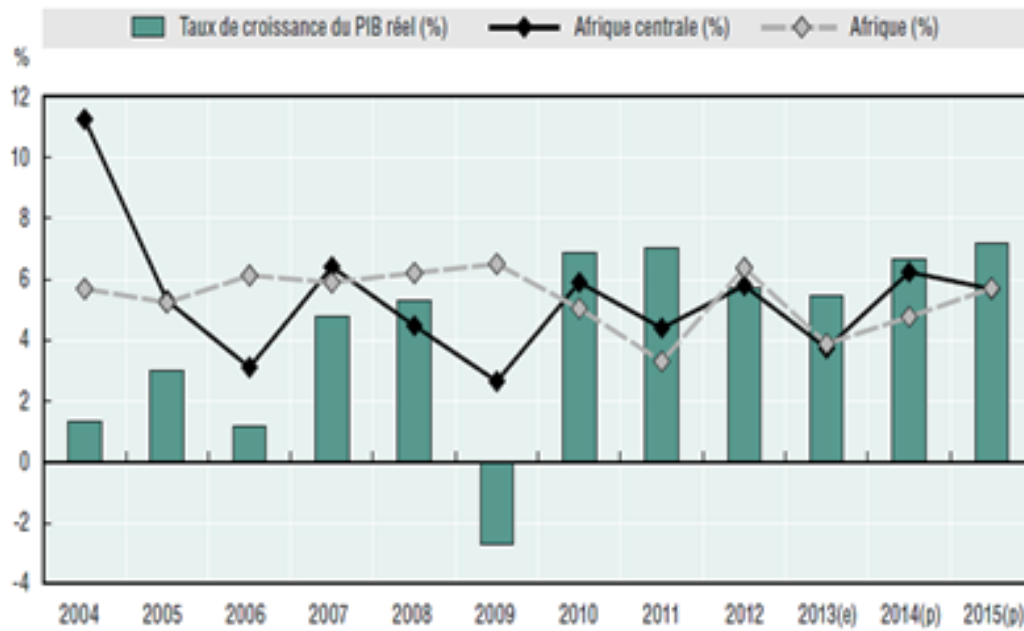
Depuis quelques années, le niveau du PIB du Gabon est assez stable. En effet, en 2012 et 2013, le pays affichait respectivement un PIB de 5.7% et 5.5%. En 2014, le pays enregistrait un PIB de 5.1%, soit une baisse légère par rapport à 2013. La baisse de la production nationale pétrolière s'est confirmée en 2013 (moins 5.3%) et explique en partie ce tassement du PIB, même si dans le même temps le secteur minier a enregistré une hausse très importante d'environ (27%).

Pour ce qui est des secteurs secondaire et tertiaire, l'activité a connu une légère hausse en 2013 du fait notamment de la demande soutenue du marché domestique, à l'exception des matériaux de constructions et de l'industrie du tabac. Par conséquent le solde commercial, bien qu'excédentaire a connu une baisse de 9.4% en 2013.

Concernant les perspectives économiques, la BAD table sur une croissance de 7.2% en 2015. Une augmentation qui serait le fruit de la transformation du bois (elle mise sur une augmentation de 13% en 2015), des recettes minières et des investissements publics.

Pour ce qui est du secteur secondaire, la BAD table sur une croissance de 15.5%. Le secteur de la construction qui a connu un tassement en 2012 devrait repartir de plus belle. Enfin, le secteur tertiaire, portée par le domaine des transports devrait également connaître une croissance importante de 10.6% en 2015.

Figure 1. Taux de croissance du PIB réel



Source : BAfD, Département Statistique FEA. Estimations (e) ; prévisions (p).

Tableau 1. Indicateurs macroéconomiques

	2012	2013(e)	2014(p)	2015(p)
Croissance du PIB	5.7	5.5	6.7	7.2
Taux de croissance du PIB réel par habitant	3.3	3.1	4.3	4.9
Inflation	2.8	0.4	2.7	2.8
Solde budgétaire (% PIB)	-1.0	-1.8	-4.2	-6.3
Compte courant (% PIB)	8.5	7.2	4.3	1.5

Source : Données des administrations nationales ; calculs des auteurs pour les estimations (e) et les prévisions (p).

Figure 10 : taux de croissance réel du PIB et indicateurs macroéconomiques

Après avoir présenté quelques points essentiels dans la compréhension du contexte économique gabonais, nous allons dans le point suivant nous focaliser sur l'aspect culturel.

1.2. Contexte historique et culture gabonaise

Peuple de chasseurs, se caractérisant principalement par leur petite taille, les pygmées sont les premiers habitants du Gabon. Ils seront rejoints au XVI^e siècle par la grande famille des bantous, composée principalement des Punu, Nzebi et Téké. Les Fangs (aujourd'hui majoritaires) arriveront au Gabon au XVIII^e siècle en provenance du Cameroun (ou d'Égypte selon la légende).

Le Gabon a été découvert en 1492 par des navigateurs portugais, qui en raison de la forme de la baie côtière gabonaise semblable à un pèlerin marin (Gabio), la surnommèrent Gabao (qui deviendra Gabon quelques années plus tard). Alors que ces derniers étaient beaucoup plus intéressés par l'île voisine (Sao Tomé et principe), le Gabon a davantage suscité l'intérêt des Danois, des Britanniques et des Français, s'y rendant régulièrement pour commercer avec les tribus locales. Libreville, la capitale du Gabon, a été fondée en 1849 par des esclaves affranchis par la France. La ville a grandi progressivement autour d'un fort militaire construit en 1843 par l'officier français Bouet-willaumez.

En 1886, le Gabon est officiellement une colonie française dirigée par un gouverneur nommé par la France. En 1910, le pays fait officiellement partie de l'Afrique Equatoriale Française (AEF). Un an plus tard (1911), le nord du pays sera occupé par l'Allemagne avant de revenir aux frontières d'origine après la guerre.

Comme la majorité des anciennes colonies françaises, le Gabon obtient son indépendance en 1960. Six mois plus tard, sera élu le premier président de ce pays à savoir : Léon Mba. Après avoir écarté l'opposition du pouvoir, ce dernier fut renversé par un coup d'État avant que l'armée française ne le remette en place (12 Avril 1967). Après sa mort quelques mois plus tard (Octobre 1967), il sera remplacé par Albert Bernard Bongo (qui deviendra Omar Bongo) alors Vice-président. Ce dernier instaura un système monopartite qui perdurera plus d'une vingtaine d'années avant de se voir contraint par des manifestations internes de basculer vers le multipartisme (Metegue N'nah, 2006). Après 42 ans de règne, il décéda en 2009, et c'est son fils Ali Bongo Ondimba (ancien ministre de la défense) qui fut élu président de la république.

1.2.1. D'une vision homogène de la culture gabonaise...

Le Gabon est un pays faiblement peuplé (4,6 d'habitants au kilomètre carré), composé de populations d'origines pygmées (autochtones) et bantous (majoritaires). Ce pays d'un peu plus d'un million d'habitants, connaît une grande diversité ethnique (48 environ), répartie en six groupes principaux: Fangs, Nzembi, Punu, Myene, Teke, Kota (document pays). L'une des particularités ethnique gabonaise repose dans la similitude de leur forme d'organisation sociale. En effet, ce sont pour la plupart des sociétés segmentaires, s'appuyant à la fois sur les notions de tribus, lignages, clans, et sur celles de confréries religieuses et villages. Néanmoins, chacune de ces ethnies, possède ses propres coutumes, ses rites, ses croyances, ses traditions et sa littérature orale... (Meyo-me-Nkoghe, 2005).

Les échanges quotidiens entre cultures et l'avènement des différentes voies et moyens de communication, font qu'il est aujourd'hui difficile de caractériser la culture gabonaise. Ni traditionnelle, ni moderne, elle serait une sorte de mélange de traits communs et de diversités permettant la cohabitation de croyances et de pratiques les plus diverses (Meyo-me-Nkoghe, 2005).

Il est toutefois envisageable de ressortir quelques traits culturels majeurs pouvant caractériser cette société en perpétuel mouvement. Néanmoins, il serait bienvenu de mettre en exergue dans un premier temps la diversité culturelle gabonaise, et les différences pouvant exister entre les principales ethnies du pays. Avant, dans un deuxième temps, de nous pencher sur les traits culturels communs à ces ethnies.

1.2.2. À une mosaïque culturelle gabonaise

Comme dit précédemment, le Gabon est un pays sous-peuplé qui compte plus d'une cinquantaine d'ethnies et une quarantaine de dialectes. Du fait de la faiblesse de leur nombre, certaines ethnies tendent à disparaître progressivement. C'est le cas des pygmées, considérés comme le peuple autochtone, mais dont le nombre ne cesse de décroître considérablement au fil des années. Les ethnies majoritaires (Obamba, Téké, Fang, Punu,

Myènè...), bien que cohabitant depuis de nombreuses années, possèdent des rites culturels spécifiques. Afin de mettre en évidence ces différences traditionnelles entre ethnies, Mfoungué (2012) dresse une comparaison entre deux ethnies importantes ; à savoir les Fang (nord) et les Obamba (sud). Son travail de recherche nous montrera comment des événements similaires sont traités différemment par les traditions de ces deux ethnies pourtant issues du même pays.

On retrouve les Obamba dans la province du Haut-Ogooué dont les deux autres principales ethnies sont Téké, et Nzembi. Elle est la deuxième province du Gabon et elle a pour capitale Franceville, aussi appelée Masuku, qui signifie littéralement « *les gens de là-bas* ».

L'ethnie Obamba est constituée de sept principaux clans : Lolo, Aku'u, Pini, Ngami, Oba'a, Ngwayi, sèrè.

Les Fangs quant à eux, se trouvent majoritairement dans la province du Woleu Ntem. C'est la neuvième province du Gabon et elle a pour capitale Oyem. Le groupe ethnique Fang appartient à un ensemble dit « *Pahouin* » dans lequel se trouvent les bété et Boulou du Cameroun, et les Fangs de Guinée Equatoriale avec qui ils partagent la langue et la culture.

Chez les Obamba et les Fangs, comme dans la majorité des ethnies gabonaises, la naissance, le mariage et la mort, marquent les étapes principales de la vie d'un individu. Leur célébration répond donc à certains rites variant en fonction de l'origine ethnique de la personne concernée. « *Okoumbi* » est l'étape marquant l'arrivée d'un enfant chez les Obamba. Généralement organisée avant le premier anniversaire de l'enfant, elle consiste à faire réciter l'arbre généalogique de la famille au membre le plus âgé de cette dernière afin qu'il inscrive l'enfant de façon officielle dans le groupe. Il s'agit également de demander aux ancêtres de protéger l'enfant. Symboliquement, sera laissé à même le sol, un peu de nourriture, et versé par terre, un peu d'alcool afin de nourrir les ancêtres à qui on demande protection. Avant cette cérémonie, l'enfant est considéré comme vulnérable et les parents n'ont pas le droit de le sortir de sa chambre. Aussi, toute personne visitant l'enfant devra lui offrir un présent.

Les rites initiatiques liés à la naissance d'un enfant chez les Fangs diffèrent substantiellement de ceux observés chez les Obamba. Chez les Fangs, l'intégration au sein du clan se fait à partir d'un bain (une fois dans la vie) administré à l'enfant, dont le but est de forger sa personnalité. L'eau utilisée pour le bain est constituée de plantes, choisies soit par un guérisseur soit par le sage de la famille. Chaque plante désigne un ou plusieurs interdits et le nouveau-né en étant plongé dans cette eau absorbe toutes les qualités contenues dans ces plantes censées forger sa personnalité. Les plantes utilisées pour ce bain varient en fonction du membre de la famille concerné. Aussi, une cérémonie est organisée quelques jours après la naissance de l'enfant afin d'officialiser son accueil par le clan. Il sera alors baigné dans une eau composée d'écorces et de feuilles, et devra boire cette eau et avant d'être frotté par de la sève rouge d'un arbre en guise de protection intérieure et extérieure¹⁹.

Le mariage, aussi appelé « *Abomo* » (symbolisant le bruit de l'enclume) chez les Obamba, marque l'union d'un homme et d'une femme. Les Obamba sont endogames; c'est-à-dire qu'ils autorisent et encouragent les mariages préférentiels dans le clan. Dans la province du haut-Ogooué d'où ils sont issus, il existe plusieurs formes de mariage dont la plus connue reste « *Obali* » qui signifie « *être en mariage* ». Cette coutume qui tend à disparaître au fil des ans, consiste à valider le mariage entre cousins et cousines, ou encore autoriser qu'un homme veuf épouse une fille de la famille de sa femme. Toutefois, l'inceste étant proscrit, il fallait attendre au moins deux générations afin d'éviter la maladie sanguine appelée « *Mbala* ».

Chez les Fangs par contre, la vie sociale est régie par le principe de double exogamie totale (maternelle et paternelle); c'est à dire l'obligation pour toute personne de cette ethnie de chercher son conjoint à l'extérieur du groupe (famille, clan, lignage). Ce principe exige donc que l'arbre généalogique soit connu de tous car une relation qui se ferait dans le clan serait irréparable et serait dénoncée par l'ensemble des deux familles. Afin d'éviter l'affront, l'arbre généalogique était divulgué à la jeune génération lors d'un rite initiatique (Melan)²⁰.

¹⁹Rites traditionnels d'Afrique (Jacques Hubert 2002)

²⁰ Rite d'intégration clanique et familial

Pour finir, « *Akumbu* » est la cérémonie marquant le décès d'une personne chez les Obamba. Il s'agira de retracer la vie de la personne disparue avant de la confier aux ancêtres afin que ces derniers l'accueillent parmi eux. Toutefois, l'élément de distinction majeur entre les célébrations liées à la disparition d'une personne chez les fangs et chez Obamba, réside dans le rôle attribué à chacun des membres de la famille. En effet, les Obamba sont matrilineaires, ce qui signifie que les enfants appartiennent au clan de la mère. L'oncle maternel joue donc un rôle principal dans l'éducation de ces derniers pour qui il est une sorte de second père, bien que leur géniteur conserve toutes ses prérogatives de père. Lors d'un décès, les décisions se prennent d'un commun accord entre les oncles maternels et la famille paternelle.

Or, chez les Fangs, qui sont un peuple patrilinéaire, les décisions prises viennent des oncles paternels et ne peuvent être remises en cause. Il est formellement interdit qu'un enfant puisse être enterré en l'absence de ses oncles.

Il convient tout de même de préciser que ces cérémonies traditionnelles sont de plus en plus délaissées au profit de cérémonies chrétiennes.

Après avoir pointé quelques différences traditionnelles entre deux ethnies importantes du pays, il convient de dire que la cohabitation entre ces peuples durant toutes ces années fait qu'il est aujourd'hui possible de leur trouver un certain nombre de points communs. Alors que le débat existe toujours sur la pertinence de l'existence d'une culture gabonaise, nombreux sont ceux qui aujourd'hui reconnaissent l'existence de caractéristiques communes entre les différentes ethnies constituant la population de ce pays.

Nous allons dès lors, énoncer certains traits culturels que l'on pourrait retrouver chez bon nombre de gabonais, indépendamment de leur ethnie. Loin de verser ici dans un déterminisme culturel consistant à caractériser la culture gabonaise, il s'agira de mettre en évidence quelques traits culturels majeurs communs aux habitants de ce pays.

1.2.3. La force persistante du surnaturel

Il est possible d'appréhender la notion de sorcellerie sous différents angles. Un premier faisant référence à une réalité orientée vers le mal, la nuit, la destruction et un second tourné vers la lumière et la construction sociale. La société gabonaise à travers ses traditions a presque toujours côtoyé la sorcellerie. Cependant, alors qu'elle avait une connotation positive (le bwiti²¹ ayant un rôle social et éducatif), la période coloniale a en partie inversé cette tendance, les colons condamnant globalement tout ce qui ne relevait pas de la religion chrétienne.

Après l'indépendance du pays et la mutation rapide de la société gabonaise qui en a suivie, la sorcellerie est apparue sous une nouvelle forme. Dorénavant, les sorciers étaient les personnes riches détentrices de pouvoir qui pour le consolider, useraient de pratiques mystiques. La sorcellerie ou du moins la conception qu'en a la société gabonaise, est donc en constante mutation et s'inscrit dans le quotidien et la mentalité des gabonais, qui s'en servent pour justifier tout ce qui dépasse leur entendement. Ce phénomène ne se limite pas à la sphère traditionnelle, mais impacte également la productivité et la compétitivité des entreprises.

Alors que l'entreprise moderne présente le travail, le progrès et la compétence comme les principales sources de productivité et de compétitivité, la conception du travail de certains gabonais semble reposer sur d'autres logiques. En effet, pour ces personnes, la réussite sociale ou la carrière d'un individu ne sont pas uniquement le fruit de ses compétences et de son travail, mais aussi d'éléments surnaturels. L'invocation de forces maléfiques pour obtenir une promotion, punir un supérieur ou être choisi aux dépens d'un collègue, serait une pratique assez courante. La qualification et la compétence qui d'ordinaire garantissent l'évolution du salarié, paraissent dans ce contexte relégués au second plan au profit de pratiques mystiques (Meyo-me-nkoghe, 2005).

²¹ Rite initiatique originaire des populations Mitzogo et Apinzi du Gabon central, dont l'origine remonte au-delà du XIXe siècle.

1.2.4. Le mythe du chef

Dans la pensée commune, le chef traditionnel africain est généralement assimilé à un despote. Les littératures anthropologiques (Maquet, 1970) et managériales (Bourgoin, 1984) fournissent une pléthore d'exemples mettant en évidence cette vision coercitive et totalitariste du pouvoir dans les sociétés africaines : « *Le dominant ne donne pas, il menace d'enlever* ». Il est fait état d'un chef « *Tout puissant* » au pouvoir « *Incontestable* » régnant au travers de théories absolutistes clairement assumées. Le pouvoir que détiennent « *Les chefs* » africains contemporains, tireraient leur légitimité des formes d'organisations traditionnelles africaines. Ces traditions seraient tellement imprégnées qu'elles conserveraient toute leur substance dans les sociétés africaines actuelles. Si nous ne pouvons contester de telles assertions pour l'ensemble des traditions africaines, nous pouvons néanmoins comme kadem (2002) dénoncer un certain réductionnisme assimilant pouvoir africain et despotisme.

En effet, Coquery-Vidrovitch (1983) à travers son analyse historique du pouvoir en Afrique, fait état d'une Afrique précoloniale caractérisée par : « *Une représentation du pouvoir beaucoup plus en terme de régulation que de domination sociale. Même dans les sociétés traditionnelles hiérarchisées : le chef coutumier ne s'insérait naguère dans un contexte social global : il incarnait, plutôt qu'un pouvoir despotique, un pouvoir régulateur, comme centre et symbole de la rencontre et de la diffusion de réseaux complexes de pouvoir (lignagers, territoriaux et interpersonnels)* ». Une telle conception du pouvoir va à l'encontre de la pensée commune assimilant le chef traditionnel africain à un despote détenteur d'un pouvoir absolu. Dans les faits, le chef dans l'Afrique précoloniale assurait au contraire un rôle de régulateur et tirait sa légitimité de la sagesse que lui reconnaissaient ses pairs.

La perception du chef traditionnel gabonais a également évolué dans le temps, suivant une trajectoire quasi-similaire à celle décrite par Coquery-Vidrovitch (1983). Il est possible en analysant l'évolution de la vision du chef au Cameroun, de comprendre parallèlement celle du Gabon, les deux peuples ayant des origines Bantou (Sud Cameroun). Ainsi, Henry (2007) met en opposition les conceptions hiérarchiques des royaumes

Bamilékés de l'Ouest du Cameroun, habitués à une forte soumission hiérarchique (ce qui ne signifie pas que le chef était un despote) et les populations bantou du Sud du Cameroun, pour qui le chef « *N'était qu'un Primus inter pares* » ; c'est-à-dire un ancien choisi parmi les chefs de la famille. Au vu de ces éléments, qu'est ce qui explique que le chef gabonais ait aujourd'hui cette image de despote tirant entre autres sa légitimité de principes traditionnels ?

L'explication serait historique et trouverait son origine dans le passé colonial des Etats africains. Coquery-Vidrovitch (1983), pour répondre à la question de l'évolution de la conception du pouvoir au sein des sociétés africaines, met en avant trois grandes périodes historiques qui ont selon elle marqué un tournant important dans la conception du pouvoir au sein de ces États.

Dans un premier temps, elle évoque un rôle de régulateur du chef dans l'Afrique précoloniale. Dans un deuxième temps, elle fait référence à l'expérience coloniale qui a vu s'opposer le pouvoir traditionnel du chef (régulateur) à celui de l'administrateur (du colon). Les chefs africains furent selon elle obligés de se soumettre sans négociation possible à l'administration coloniale, perdant ainsi toutes leurs prérogatives comme le montre cette circulaire leur rappelant qu'ils n'ont : « *Aucun pouvoir propre d'aucune espèce, car il n'y a pas deux autorités dans le cercle, l'autorité française et l'autorité indigène : il n'y en a qu'une. Seul le commandant de cercle commande ; seul il est responsable ; le chef indigène n'est qu'un instrument, un auxiliaire* ». Dans un tel climat, les chefs traditionnels ont été longtemps pris entre deux eaux. Ils avaient le choix entre l'obéissance, qui les décrédibiliserait mais leur permettrait de rester en place, ou la résistance qui leur permettrait de garder leur dignité aux yeux de la population, mais pouvait conduire à leur destitution ou pire encore leur mort.

Dans un troisième temps, elle parle des sociétés africaines postcoloniales et indépendantes, représentées par de nouvelles forces politiques. Ces derniers ayant hérités de la force de domination du pouvoir colonial vont à leur tour l'exercer sur les chefs traditionnels et les populations. Tout ceci se déroulant dans un flou total en termes de légitimité traditionnelle et administrative.

Ces différents éléments permettent d'expliquer la perception du chef qui règne aujourd'hui dans la société gabonaise. Souvent perçu comme l'unique détenteur du pouvoir, ce dernier se retrouve souvent en situation de décider seul des sanctions, des promotions, des directions à emprunter etc....Tirant sa légitimité d'un « *prétendu* » héritage traditionnelle (qui comme nous l'avons vu n'est que le fruit d'une modification de la tradition originelle), il est ainsi à l'abri de toute contestation pouvant remettre en question sa légitimité et son pouvoir.

1.2.5. Le droit d'aînesse

Le droit d'aînesse pourrait être défini comme un droit imposant aux plus jeunes des obligations vis-à-vis des plus âgés. Nombreuses sont les traditions africaines au sein desquelles le respect de l'âge constitue une valeur fondamentale. Le plus âgé ne doit pas être contredit car son statut d'aîné est censé lui avoir conféré certaines prédispositions en termes de sagesse. La culture du respect de l'aîné est une valeur traditionnelle de la culture gabonaise toujours présente aujourd'hui. Elle est d'ailleurs considérée par Etoughe-Efe (2000) comme l'un des ponts liant la société gabonaise d'aujourd'hui à celle du passé.

Transposée au monde de l'entreprise, cette conception pourrait avoir un impact positif. Une mise en avant des salariés les plus âgés signifie une valorisation de l'expérience de ces derniers qui dans la majorité des cas est bénéfique à l'entreprise. Toutefois, l'ancienneté n'étant pas un gage de compétence, il est des cas où le droit d'aînesse constitue un frein au bon fonctionnement d'une organisation. Ce constat est encore plus marquant dans le contexte africain où la grande vague de scolarisation a eu lieu au début des années 1970. Résultat, les salariés les plus qualifiés, donc présumés plus compétents, ne sont pas toujours les plus âgés. De nombreuses entreprises africaines se retrouvent donc face à un « *conflit de génération* » lorsqu'elles décident de promouvoir un jeune cadre à un poste de responsabilité. Ce dernier rencontre généralement des difficultés dans l'exercice de son autorité. Difficultés pouvant résulter de la résistance ouverte des anciens, ou d'une barrière mentale personnelle héritée de son éducation (Kessy, 1998).

1.2.6. L'importance de la communauté

En dépit des diverses mutations survenues au sein des sociétés africaines, elles restent majoritairement d'essence communautaire. Traditionnellement dans ces sociétés, la terre et les moyens de production étaient considérés comme des biens publics car appartenant à la communauté (Kwamé N'Krumah, 1968). Cette vision collectiviste entraîne l'effacement de l'individu au profit du groupe. Ainsi, les pertes occasionnées par un membre du clan sont réparties et les bénéfices redistribués.

Hofstede (1980) établit une comparaison entre individualisme et collectivisme. Le premier ferait référence à la priorisation des intérêts individuels, tandis que pour le second l'individu existerait principalement par son appartenance à différents groupes, tribus ou village. Il conclut en montrant que les sociétés occidentales sont généralement individualistes tandis que les sociétés du Proche Orient, d'Asie et d'Afrique sont souvent collectivistes. La société traditionnelle gabonaise comme la grande majorité des sociétés africaines s'inscrit également dans une logique communautaire. L'appartenance au groupe reste l'un des principes majeurs de cette société qui persiste au fil des années (Etoughe-Efe, 2000).

Cette conception collectiviste de la société peut conduire à un mélange des genres. En effet, les salariés forgés à ce type de fonctionnement ont tendance à transférer leurs exigences envers la communauté, vers l'entreprise. On sortirait alors du cadre strictement contractuel liant un salarié et son employeur et l'on basculerait vers un contrat moral comportant des obligations pour les deux parties. L'employeur deviendrait une sorte de protecteur, tandis que le salarié lui garantirait sa loyauté à toute épreuve. Une telle configuration conduit généralement à la primauté de l'intérêt ethnique et familial aux dépens de celle de l'entreprise.

En Afrique en général et dans la société gabonaise en particulier où le « *Travail s'inscrit dans un cadre social de la parenté* » (Etoughe-Efe, 2000 p.27), la notion d'individualisme semble être mal assimilée. L'entreprise y est perçue comme un lieu d'enrichissement devant œuvrer pour la communauté, alors que dans le même temps l'engagement des salariés n'est pas le plus dévoué. L'entreprise africaine à travers les attentes parfois injustifiées des salariés, met en danger ses objectifs de productivité et de

rentabilité. Dans un tel contexte, la survie et la pérennité de l'entreprise sont remis en question (Kessy, 1998).

Comme nous avons pu le constater, il est très difficile de caractériser la culture gabonaise, les différentes ethnies composant cette société ayant des origines, des us et des coutumes différents. Néanmoins, comme nous l'avons démontré, il est possible de dégager certaines caractéristiques culturelles communes aux habitants de ce pays.

Après nous être arrêtés sur la culture gabonaise, nous allons maintenant présenter le cadre institutionnel et le secteur bancaire gabonais, avec un focus particulier sur la BGFI Bank.

1.3. Le secteur bancaire

Le secteur bancaire gabonais est en pleine expansion depuis l'arrivée sur le marché de plusieurs nouveaux investisseurs. Cet accroissement du nombre d'investisseurs, cumulé au développement de banques déjà en place, crée une dynamique positive dans une branche en bonne santé financière.

La BGFI Bank est aujourd'hui le leader dans le secteur bancaire gabonais (47% des dépôts, 52% des prêts). Avec un produit net bancaire de 94.91 milliards de FCFA en 2013 (145 millions d'euros)²², elle est à la fois leader au niveau national et sous régional (Afrique centrale). En dehors de cette banque, le secteur bancaire gabonais compte également d'autres établissements qui se livrent une concurrence acharnée.

La banque internationale pour le commerce et l'industrie au Gabon (BICIG) détenue à 47% par la BNP Paribas, 26% par l'Etat et à 27% par des investisseurs étrangers, se situe en deuxième position sur le plan national. La BICIG évolue dans une position quasi similaire à celle de l'Union Gabonaise de banque (UGB), filiale du groupe marocain Attijariwafa bank qui possède 17% des dépôts et 17% des crédits locaux. Cette dernière a mis en place une nouvelle stratégie en 2011, consistant à ouvrir le maximum d'agences bancaires dans le pays et multiplier ainsi la création de distributeurs de billets. Cette stratégie s'est avérée payante puisqu'en 2011, l'UGB était la banque qui enregistrait le plus grand nombre d'ouverture de comptes au Gabon (21.682).

Nous pouvons également mentionner la banque gabonaise de développement (BGD), partenaire du développement économique et social du pays, détenu à 69% par l'Etat et à 8% par la banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC).

Plusieurs autres établissements bancaires sont présents au Gabon. Nous citerons principalement la Citibank (filiale du groupe américain), Ecobank Gabon, Orabank et United Bank of Africa. Ces banques sont toutes supervisées par la BEAC. Le secteur bancaire jouit d'une relative stabilité au Gabon, dopé principalement par l'activité pétrolière (lesafriques.com).

²² Bgfi.com

Après avoir présenté le secteur bancaire gabonais en désignant les forces en présence, nous allons dès à présent nous focaliser sur le cas précis de la BGFI Bank.

1.3.1. La BGFI Bank

Créée en 1971, la banque de Paris et des Pays-Bas Gabon (qui deviendra la BGFI Bank) est née de la volonté de la banque française (banque de Paris et des Pays-Bas qu'on appellera couramment Paribas) de s'implanter dans un pays africain dans lequel l'exploitation pétrolière naissante laissait entrevoir un futur brillant en matière de développement économique.

A son démarrage, cette banque, qui comptait alors une vingtaine de salariés, avait des objectifs principalement orientés vers "la banque en gros" et très peu sur la banque de détail. Alors que les 14 premières années de la banque sont marquées par l'ouverture de plusieurs petites agences (qui n'existent plus pour la plupart) et le déménagement de son siège vers le boulevard de l'indépendance (qu'il occupe toujours), un tournant majeur sera opéré en 1958, avec l'arrivée à la tête de la banque d'un jeune gabonais d'abord au poste de directeur général adjoint puis d'administrateur directeur général six mois plus tard. Cette arrivée s'explique d'une part, par la volonté affichée du président de la république de l'époque de voir arriver à la tête des grandes entreprises locales des cadres gabonais, d'autre part, par l'unique grève de l'histoire de la banque du fait de la contestation de l'autorité de la direction générale (principalement tenue par des expatriés français) par les cadres de la banque.

Après avoir progressivement cédé ses parts à l'Etat et à des particuliers gabonais, Paribas est en 1996 actionnaire minoritaire avec 43% des parts, et décide dans ce contexte de se retirer de la dénomination sociale de la banque, donnant naissance à la BGFI Bank en 1997. Constatant le désengagement progressif de la banque française, le directeur générale de la BGFI Bank finira par convaincre celui de Paribas de se retirer totalement du capital de la BGFI Bank, retrait qui fut effectif en 1998.

Alors que les dirigeants de la banque reconnaissent volontiers que le retrait définitif de Paribas a été difficile à gérer, ils présentent néanmoins cette nouvelle indépendance comme un avantage concurrentiel dont ils ont bénéficié sur le long terme. Si à l'époque les décisions prises au Gabon devaient automatiquement remonter sur Paris pour validation, le centre opérationnel et stratégique et les décisions se prenaient désormais exclusivement à Libreville.

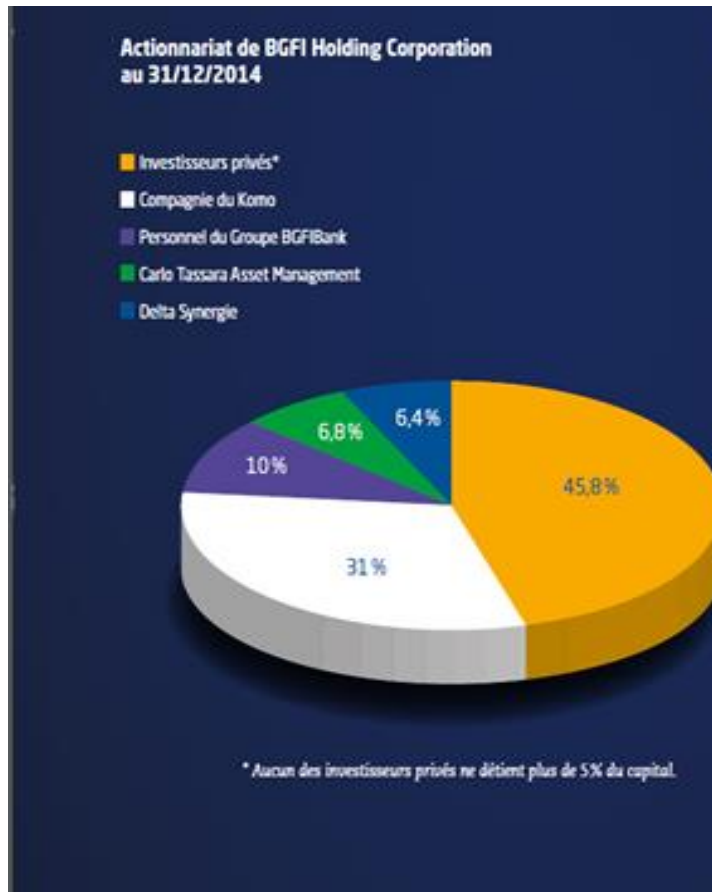


Figure 11 : actionnariat de BGFI Holding Corporation au 31/12/2014

C'est dans ce contexte que la BGFI Bank en 1999 réalisa des chiffres positifs avec notamment une croissance de 33% de son chiffre d'affaires, malgré la baisse du prix du pétrole et la crise du secteur forestier. Fort de ces chiffres positifs, la banque va mettre en place une stratégie d'internationalisation. S'il est vrai que le développement de la banque a

été porté par sa filiale gabonaise, une organisation sous forme de groupe a été mise en place en 2011 avec la création de BGFI Holding Corporation SA (siège social à Libreville). C'est cette Holding qui détient des participations dans l'ensemble des filiales. Aujourd'hui le groupe est présent dans 11 pays et compte plus de 1800 salariés.

Il est toutefois important de rappeler que notre enquête de terrain ne concerne que sa filiale la plus ancienne, à savoir la BGFI bank Gabon, qui a pendant de nombreuses années été le siège social de la banque.

1.3.2. BGFI Holding Corporation SA

BGFI Holding Corporation SA est à l'origine de la stratégie du groupe, il en est en quelque sorte l'architecte. Il définit à la fois les orientations globales, les politiques et les normes, et les supervise à l'aide d'outils de contrôle et d'audit afin de s'assurer qu'elles sont bien en adéquation avec les dispositions réglementaires locales.

Pour ce qui est des prises de décisions opérationnelles, elles sont du ressort des filiales. Chacune d'entre elle agit dans un cadre bien défini. Les décisions prises par le groupe sont applicables à toutes les sociétés du groupe, dès lors qu'elles sont en accord avec la législation locale, sinon c'est cette dernière qui prévaut.

1.3.2.1. L'organisation du groupe

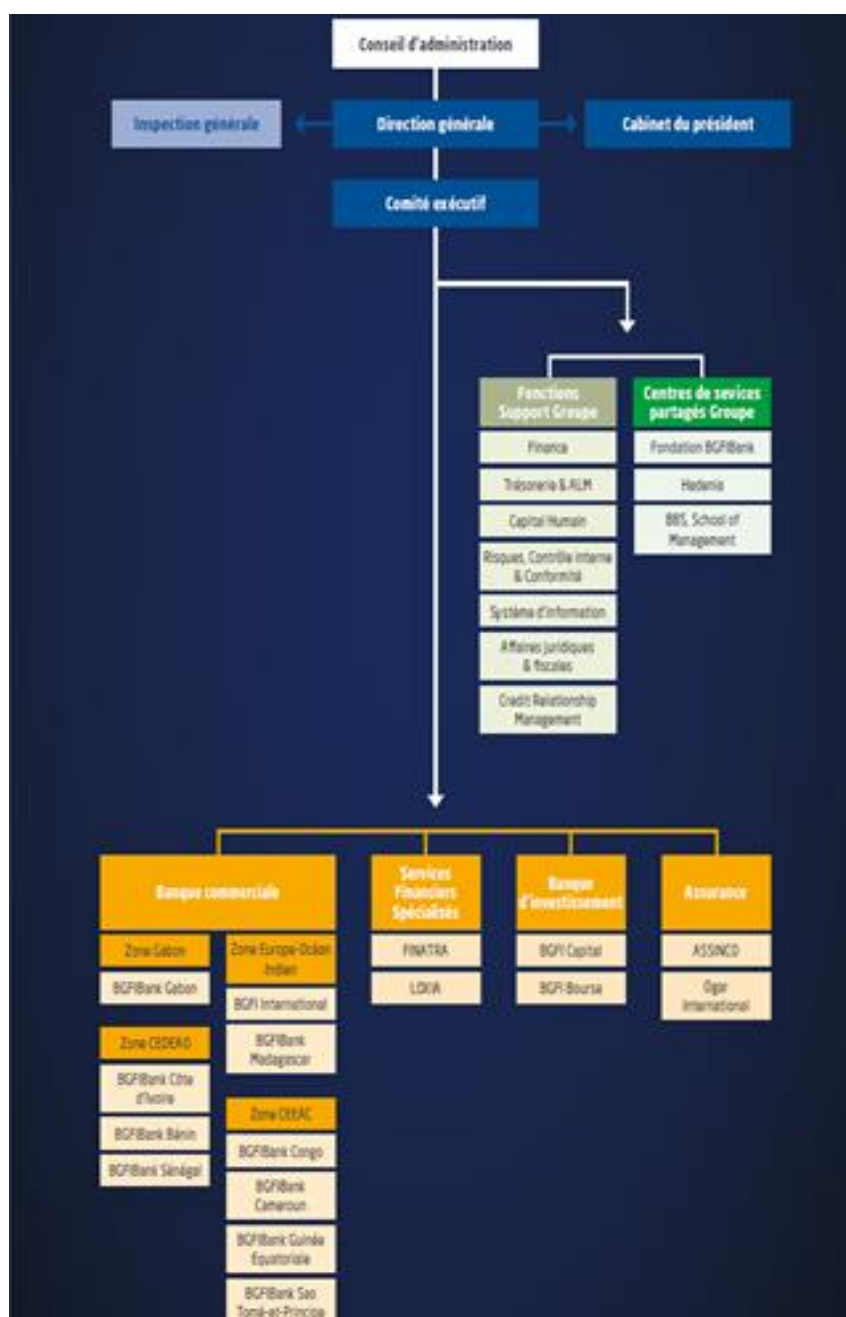


Figure 12 : l'organisation du groupe BGFI Bank

1.3.2.1.1. Les instances de gouvernance de BGFI Holding

- **Le conseil d'administration**

Le conseil d'administration du groupe est composé de 10 administrateurs : 1 administrateur exécutif assurant la présidence, 6 administrateurs non exécutifs et 3 administrateurs indépendants. Ils se réunissent 4 fois par an sur un thème choisi par les administrateurs. Les activités du conseil sont régies par un règlement intérieur.

- **Les comités spécialisés du conseil d'administration**

Ils sont au nombre de 4 et se réunissent en marge des sessions du conseil d'administration.

- 1. *Le comité de contrôle interne, des risques et de la conformité***

Présidé par un administrateur indépendant, il se réunit 4 fois par an et donne un avis sur la qualité du contrôle interne et la cohérence des systèmes de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques. Il veille également à la conformité du groupe aux lois et aux règlements. Il a également la possibilité de proposer le licenciement ou le remplacement du directeur des contrôles permanents et des risques et de l'inspecteur général.

- 2. *Le comité des comptes***

Composé de 4 administrateurs dont 1 indépendant, il est également présidé par un administrateur et se réunit 3 fois par an. Il a autorité sur les comptes sociaux de la Holding et sur les comptes consolidés du groupe. Il examine les comptes et s'assure que les méthodes utilisées soient les bonnes en matière de comptabilité, de suivi du processus, d'élaboration de l'information financière et de l'efficacité des systèmes de contrôle comptable. Il propose au conseil d'administration la révocation ou la nomination des commissaires aux comptes.

3. *Le comité des ressources humaines et rémunérations*

Composé de 4 administrateurs, il initie et formalise la politique des ressources humaines du groupe, et s'assure de sa bonne mise en œuvre. Il se réunit 3 fois par an et propose la rémunération des administrateurs, des membres des comités spécialisés au conseil d'administration et du président directeur général du groupe.

4. *Le comité de gouvernement d'entreprise et des nominations*

Composé de 5 administrateurs dont 1 indépendant, il se réunit 2 fois par an. Son rôle est d'apporter un soutien à l'action du conseil d'administration afin d'essayer de diffuser au sein du groupe une culture de bonne gouvernance.

1.3.2.1.2 La direction générale du groupe BGFI Bank

Composée de deux membres (président directeur général et secrétaire général), elle a pour mission de gérer le groupe conformément aux orientations du conseil d'administration en :

- définissant et diffusant la stratégie du groupe,
- élaborant et diffusant les politiques, les méthodes et les modes opératoires,
- pilotant la performance afin de vérifier que les objectifs ont bien été atteints,
- et, en gérant à la fois les relations avec les filiales et les relations inter-filiales.

La direction générale de la banque s'appuie comme le conseil d'administration, sur des comités spécialisés. Ces comités ont pour mission d'analyser en profondeur les orientations, les problématiques et les politiques du groupe.

1. Comité exécutif groupe

Sous la responsabilité du président directeur général du groupe, il se réunit trimestriellement et a en charge la mise en application de la stratégie du groupe. Composé des responsables métiers, du coordinateur général de cabinet et du secrétaire général, ses missions sont les suivantes : définir la stratégie du groupe, valider les stratégies, les méthodes, les outils, contrôler leur déploiement, et enfin encourager les échanges et les diffusions des meilleures pratiques.

2. Le comité groupe, revue, business

Composé de tous les responsables métiers, il se réunit mensuellement afin de suivre l'activité commerciale des différents métiers, et s'assurer de l'atteinte des objectifs.

3. Le comité de direction

Composé des directeurs de la Holding, il se réunit mensuellement. Y sont principalement abordées, les différentes problématiques en lien avec leurs activités.

4. Le comité financier

Se réunissant mensuellement, il est en charge de l'analyse des résultats mensuels du groupe.

5. Le comité risque, contrôle interne et conformité

Il se réunit 4 fois par an et a pour mission de vérifier que les activités du groupe sont bien en conformité avec les lois et les réglementations en vigueur.

6. Le comité technologique

Il se réunit tous les trois mois et a pour mission de gérer la stratégie informatique et monétique du groupe, ainsi que leur déclinaison au niveau des filiales.

7. Le comité de crédit

Il se réunit toutes les semaines pour analyser l'ensemble des demandes de crédit allant au-delà des prérogatives des filiales.

8. Le comité de surveillance bancaire et financier

Il analyse les rapports de l'inspection générale et veille au suivi des préconisations effectuées.

1.3.2.1.3. Les instances de gouvernance des filiales

- **L'organisation des filiales**

Elles sont organisées autour de 3 pôles :

- le pôle opérationnel, il regroupe l'ensemble des activités métiers de la filiale et est sauf exception sous la responsabilité du directeur général.
- Le pôle support, il regroupe les achats, la comptabilité, la logistique, les ressources humaines, l'informatique et la monétique, les engagements, les affaires juridiques. Et, il est sous la responsabilité du directeur général adjoint.
- Le pôle contrôle, regroupe l'audit interne, la conformité, le contrôle permanent et les risques, la sécurité des systèmes informatiques et les révisions comptables. Sauf exception, il est sous la responsabilité du directeur général.

Chacune de ces filiales est constituée d'un conseil d'administration, qui comme celui de la Holding, est assisté par des comités spécialisés.

- **Le conseil d'administration**

Les filiales fonctionnent comme des sociétés autonomes dans leurs pays respectifs. Elles disposent toute d'un conseil d'administration et de comités spécialisés, peu importe leur taille et leur niveau de maturité. Le conseil d'administration des filiales est régi selon les mêmes règles que celui du groupe. Trois comités spécialisés assistent le conseil d'administration des filiales : un comité en charge des problématiques en lien avec les ressources humaines et la rémunération, un comité traitant des problématiques liées aux risques et enfin un comité en charge de la bonne gouvernance et des nominations.

- **L'organisation de la direction générale des filiales**

La direction générale des filiales comprend au minimum deux dirigeants responsables nommés par le conseil d'administration. Elle a pour mission entre autres de définir les objectifs globaux de la filiale, adapter les politiques du groupe à la situation spécifique de la filiale, approuver les grandes orientations et la stratégie des différentes directions, suivre les avancements des projets...dans leur gestion quotidienne, les directions générales sont assistées de comités dont le nombre varie en fonction de la taille de la filiale. Toutefois, certains de ces comités sont obligatoires ; il s'agit du comité de direction, de contrôle interne, des engagements, de la trésorerie, de l'exploitation, de la validation des procédures.

1.3.3. Les quatre pôles métiers de la banque

✓ La banque commerciale

Ce pôle est chargé de la coordination des activités "banque commerciale" du groupe. Il s'organise autour de quatre métiers qui sont : la banque des entreprises, la banque privée, la banque Etats et institutionnels et la banque de détail.

Afin d'être au plus près des marchés, ce pôle est organisé en quatre régions : zone Gabon (BGFI Bank Gabon), zone CEEAC²³ regroupant les filiales du Congo, de la Guinée Equatoriale, de la République Démocratique du Congo et de Sao Tomé-et- principe. Zone CEDEAO²⁴, regroupant les filiales du Bénin, de la Côte d'Ivoire, du Sénégal et du Cameroun pour des raisons organisationnelles. Enfin la zone Europe-Océan Indien regroupant BGFI International à Paris et BGFI Madagascar.

²³ Communauté économique des Etats de l'Afrique centrale

²⁴ Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'ouest

✓ **Les services financiers spécialisés**

Ce pôle s'occupe de toutes les activités du groupe dans le crédit à la consommation, le crédit-bail, le crédit-équipement, l'affacturage, le transfert d'argent et la microfinance. Il a pour mission de coordonner les activités para bancaires du groupe, sur le plan national et international.

✓ **La banque d'investissement**

Ce pôle a en charge la coordination des activités d'ingénierie financière, de financement de projet, de courtage en bourse et d'asset en management. C'est dans cette logique qu'a été créé "BGFI investment banking" résultat de la fusion des filiales BGFI bourse et BGFI capital. Cette nouvelle entité se déploiera aussi bien sur le marché national qu'international.

✓ **L'assurance**

Ce pôle a en charge la coordination de l'activité des sociétés d'assurance du groupe. Il bénéficie des stratégies, des méthodes et des outils mis en place dans le domaine bancaire.

1.3.4. La formation

Créée en 2008 à l'initiative de la BGFI Bank, BGFI Business School (BBS) avait dans un premier temps vocation à répondre aux besoins de formation des membres du personnel de BGFI Bank, avant dans un deuxième temps de se présenter comme une grande école de management ouverte à tous. L'école met en avant la diversité de ses enseignants, en précisant que plus de 70% d'entre eux viennent de l'extérieur du pays (50% Europe et Canada), et interviennent régulièrement dans des grandes écoles telles que HEC, la Sorbonne...et 40% des intervenants sont des praticiens du monde des affaires.

BBS propose une offre de formation sur le modèle Licence Master Doctorat (LMD), incluant un socle préparatoire de deux ans, accessible sur concours après le BAC. L'objectif étant de préparer les étudiants à intégrer le programme "Grande Ecole" (Global Master

management) ou le programme professionnalisant (Licence et Master banque, Finance, Assurance, comptabilité Audit.



DES FORMATIONS DE HAUT NIVEAU



FORMATION DIPLOMANTE

Cursus Professionnalisant

- Banque
- Assurances
- Comptabilité
- Audit
- Systèmes d'information

Cursus Grande Ecole

- Entrepreneuriat
- Management de projets

FORMATION EXECUTIVE

- CESA Management avec HEC-Paris
- Parcours Managers
- Formations sur mesure
- Centres Multimédias

CYCLE DE CONFÉRENCES

Contacts :
Tél : 01 76 26 /85/99
Fax : 01 76 26 91
Email : contact-bbs@gbfi.com

Figure 13 : panel de formations de BBS

Le programme Grande Ecole se déroule sur trois ans. Il forme des généralistes avec toutefois une dominante dans le domaine de la finance. Sont également abordées, les dimensions de gestion de projet et entrepreneuriat.

Le programme professionnalisant propose quant à lui d'effectuer en une seule année deux Licences : Banque-Finance et Comptabilité-Contrôle-Audit. Deux masters sont ensuite proposés en Finance-Assurance et Comptabilité-Contrôle-audit.

1.3.5. L'aspect financier

Malgré une baisse assez importante de son résultat net (part du groupe) en 2014, (passant de 24.305 milliards de FCFA en 2013 à 15.712 milliards en 2014), BGFI Groupe reste le premier groupe financier de la zone CEMAC avec un total bilan de 3077 milliards de FCFA à la fin 2014 (4.7 milliards d'euros). Comme le démontrent les figures ci-dessous, la banque est en très bonne santé financière.

	2012 XAF	2013 XAF	2014 XAF	2014 conversion EUR	2014 conversion USD
Total du bilan	3 025 446	3 023 037	3 076 648	4 690	5 676
Situation nette globale	251 766	270 868	287 847	439	531
Situation nette part du Groupe	204 512	219 152	227 837	347	420
Dépôts de la clientèle	2 500 072	2 438 554	2 443 776	3 726	4 508
Crédits à la clientèle	1 721 107	2 110 625	1 905 234	2 905	3 515
Produit net bancaire	190 576	195 931	186 336	284	366
Frais généraux	111 667	115 925	-109 314	-167	-214
dont dotations aux amortissements	-9 987	-11 413	-10 316	-16	-20
Résultat brut d'exploitation	87 642	81 347	78 059	119	153
Dotation nette aux provisions	-24 841	-23 284	-33 291	-51	-65
Résultat net	33 756	32 231	24 223	37	48
Résultat net part du Groupe	26 989	24 305	15 712	24	31
Coefficient brut d'exploitation (FG y compris les dotations aux amortissements / PNB)	59%	59%	59%		
Ratio de solvabilité (fonds propres / risques bancaires)	15%	16%	14%		
Ratio de rentabilité (résultat net / situation nette hors résultat période)	15%	14%	9%		
Ratio de rentabilité (résultat net / situation nette hors résultat période) part du Groupe	15%	12%	7%		
Taux de rendement (résultat net / total du bilan)	1%	1%	0,8%		

Cours de change fixe EUR/XAF: 655,957	Cours de change USD/XAF: • Les données « bilan » sont converties au taux de clôture au 31 décembre 2014: USD/XAF = 542,908 • Les données « P&L » sont converties au taux moyen du mois de décembre 2014: USD/XAF = 509,688
---------------------------------------	--

Tableau 6 : résultats financiers net BGFI Bank



Figure 14: résultats nets du groupe

1.3.6. Quelques éléments clés

- Le groupe se positionne clairement dans une stratégie de clientèle haut de gamme. Sa clientèle se compose principalement de grandes entreprises, de PME/PMI, de l'Etat et de particuliers Haut de gamme.
- Le groupe compte plusieurs filiales spécialisées dans la vente d'autres produits : Western Union spécialisé dans le transfert d'argent, FINATRA spécialisé dans le crédit à la consommation, EDENIA (prospection immobilière), ASINCO (assurances)...
- Dans l'optique de l'amélioration de la performance de la banque, les dirigeants se sont lancés en 2006 dans un processus de certification ISO 9000. C'est dans ce cadre qu'est née l'idée de mettre en place une instrumentation de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Elle est aujourd'hui certifiée ISO 9001 version 2008 pour l'ensemble des activités de la banque, et ISO 14001 pour son système de management environnemental.
- Le groupe communique sur une politique RH axée sur le recrutement et l'accompagnement de jeunes talents à fort potentiel. De façon plus concrète, la stratégie RH de la banque serait orientée vers une hausse des effectifs, un rajeunissement de la moyenne d'âge des collaborateurs et une fidélisation des talents.

Pour finir, le secteur bancaire gabonais est aujourd'hui en pleine expansion avec la BGFI Bank comme locomotive. Cette dernière, leader en Afrique centrale, clame aujourd'hui haut et fort son souhait de se développer à l'international, avec dans un premier temps les pays africains en ligne de mire.

Après nous être longuement arrêté sur l'environnement politique, économique et culturel gabonais, nous allons dans les points suivants nous intéresser à notre enquête de terrain. Nous effectuerons un bref rappel du paradigme épistémologique dans lequel nous nous inscrivons, avant de présenter en détail notre méthodologie de recherche.

Synthèse de la section 1

Nous avons ici tenu à présenter le contexte gabonais dans sa globalité. Comme bien des pays africains, sa situation économique est pour le moins paradoxale. Avec un sol et un sous-sol très riche, et une très faible population, le Gabon devrait aujourd'hui être classé parmi les pays africains les plus développés. Or aujourd'hui, plus de la moitié de la population vit en dessous du seuil de pauvreté et le pays est confronté à un taux de chômage très élevé, touchant majoritairement les jeunes.

Sur le plan culturel, nous avons vu que le Gabon compte une multitude d'ethnies aux rites et coutumes différents. Les spécificités généralement revendiquées par ces ethnies sont perceptibles dans la célébration de certains événements, poussant certain à affirmer qu'il serait aujourd'hui malvenu de parler d'une culture gabonaise. Or pour d'autres, les gabonais ont un ensemble de points communs spécifiques, justifiant l'existence d'une culture gabonaise.

Pour ce qui est du secteur bancaire gabonais, il est aujourd'hui en pleine expansion, dans un marché où moins de 20% de la population est bancarisée. Dans cet environnement concurrentiel, la BGFI est aujourd'hui le leader incontesté avec un chiffre d'affaires très élevé par rapport à celui de ses principaux concurrents. Souhaitant se développer à l'international, la banque est aujourd'hui dans une stratégie de réorganisation interne, passant par l'instauration de nouvelles méthodes de management. Le lancement du projet GPEC en 2006 s'inscrivait d'ailleurs dans cette logique.

2. Recherche qualitative et rappel épistémologique

Après avoir dans notre introduction présenté de façon détaillée le paradigme épistémologique au sein duquel nous nous inscrivons, nous allons effectuer ici un bref rappel. Loin de nous replonger dans la présentation des différents paradigmes, nous nous focaliserons sur le PECP en rappelant ses principales hypothèses fondatrices, afin que lecteur puisse comprendre notre cheminement et nos choix méthodologiques.

Nous nous concentrerons ensuite sur notre méthodologie de recherche. Nous expliciterons nos choix méthodologiques et nous attarderons sur notre étude de cas en présentant dans le détail, notre enquête de terrain et la méthode de traitement de ces matériaux.

2.1 Rappel épistémologique

Le PECP est fondé sur une hypothèse d'ordre ontologique soutenant que l'on ne se prononce pas sur l'existence du réel. Et, sur une hypothèse d'ordre épistémique postulant que ce qui est connaissable c'est l'expérience humaine. Il existe donc une distinction claire entre le réel et la connaissance du réel. En d'autres termes, chaque personne aura sa propre expérience d'un réel, qui se manifestera à travers la résistance perçue par cette dernière dans les actions menées.

Méthodologiquement, les hypothèses ontologiques et épistémiques de ce paradigme demande d'aborder le phénomène étudié, comme une résultante de notre expérience. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, le recours à un paradigme épistémologique n'oblige pas à recourir à des méthodes spécifiques. La différence s'effectue au niveau de la méthode du chercheur et de la façon dont ont été obtenus les résultats (Gavard Perret, Gotteland, Haon, Jolibert 2012). Selon Avenier (2010), le PECP offre la possibilité de générer et légitimer toutes les connaissances issues de méthodes différentes, à condition que l'éthique, la rigueur et les connaissances soient respectées. Les matériaux collectés, loin d'être une image fidèle du réel, sont au contraire considérés comme une résultante de l'expérience humaine car en se positionnant dans ce paradigme, le chercheur part du principe qu'il n'y a pas accès.

Nous avons donc choisi de nous inscrire dans le PECP, car dans notre travail de recherche nous n'avons pas directement accès à la réalité de la GPEC, mais à l'expérience qu'en ont les différents acteurs. Nous ne nous prononçons pas sur ce qu'est la GPEC en elle-même, mais essayons de le savoir à travers les expériences de nos différents interlocuteurs. Nous pensons également que le chercheur n'est pas totalement neutre vis-à-vis du sujet étudié. Notre expérience personnelle pourrait par exemple influencer la formulation d'une de nos questions lors de notre enquête de terrain. Nous pensons donc que ce paradigme est celui qui est le mieux approprié dans le cadre de ce travail de recherche.

2.1.1. Une recherche de nature qualitative

Le positionnement épistémologique n'oblige pas à recourir à des matériaux de nature qualitative. Le recours à une approche quantitative aurait également été possible dans le cadre du PECP car il peut permettre l'amélioration de la génération de connaissances. Dans une approche de recherche quantitative, les concepts sont testés à partir d'un certain nombre de variables tangibles clairement identifiées et définies. Des indicateurs de contrôle permettent de tester les variables entre elles. Les résultats obtenus seront évalués en fonction de la scientificité de la méthode. L'approche qualitative quant à elle insiste sur la construction sociale de la nature de la réalité. Elle fait souvent référence à une non-déduction, en opposition à l'approche quantitative, qui s'appuie généralement sur des statistiques pour établir une corrélation entre deux entités (Ben Aissa, 2001).

Pour notre travail de recherche, nous aurions très bien pu recourir à des matériaux de nature quantitative. Comme dit précédemment, ces derniers nous auraient permis, à partir de certaines variables, de tester nos propositions de recherche. Cependant, le recours à une approche quantitative dans ce terrain aurait présenté quelques difficultés : Tout d'abord sur le plan infrastructurel, car si la qualité des équipements informatiques de la banque ne sont pas à remettre en question, le réseau Internet au Gabon est bien moins performant (arrêt de connexion, lenteur...) que celui des pays développés. Un recueil "Online" des questionnaires aurait donc pu rencontrer quelques perturbations.

De plus, la visée de notre recherche n'étant pas toujours très bien assimilée par certains salariés, nous courions le risque de voir notre questionnaire inconsideré et d'avoir un très faible taux de retour. Aussi, l'émission de questionnaires bien que permettant d'accéder à de nombreuses informations, ne nous aurait pas permis de spécifier certains détails cruciaux, nécessaires à la compréhension de l'implémentation et du devenir de l'instrumentation de GPEC au sein de la banque.

L'ensemble de ces raisons expliquent en partie que nous ayons eu recours à une recherche de nature qualitative. En partie, car notre choix a avant tout été motivé par la richesse d'informations à laquelle cette approche nous permettait d'accéder. Le recours à une approche qualitative s'explique également par la nature et l'objectif de la recherche, consistant à comprendre et expliciter l'impact d'un phénomène sur un autre et d'en interpréter certaines dimensions. Ce processus de compréhension et d'interprétation ramène selon Miles et Huberman (2003, p.171) à la quête de tout chercheur d'essayer de comprendre : « *Ce qui se passe et comment ça se passe* » et expliquer de façon cohérente le « *pourquoi cela se passe ainsi* ». Ce processus de compréhension, rapporté au PECP veut dire que nous essayons de comprendre l'expérience que nous pouvons avoir d'un phénomène.

Notre recherche, a pour objectif, de déterminer le cadre d'interprétation de la société gabonaise (quoi ?), et l'impact de ce contexte culturel sur l'implémentation et le devenir d'une instrumentation de gestion (comment et pourquoi ?). Ce qui montre une nouvelle fois qu'elle s'inscrit totalement dans le processus de compréhension et d'interprétation énoncé précédemment.

2.2. Des matériaux de nature qualitative

Selon Berg in Miles et Huberman (2003), toutes les données sont qualitatives d'une certaine manière car elles renvoient aux objets, aux situations et aux essences des individus. Elles sont la traduction en mots d'expériences brutes. Toutefois, ici l'accent sera mis sur les matériaux qualitatifs se présentant sous forme de mots et de textes narratifs. Ces mots

s'appuyant sur des observations, des entretiens et/ou des documents, cela demande au chercheur une certaine capacité d'immersion dans un contexte donné pour une période relativement longue. Les matériaux obtenus à la suite de cette période d'immersion ne sont que très rarement utilisables tels quels. Ils doivent préalablement être traités; ce qui passe par une correction, une retranscription et une mise en forme de ces matériaux.

Cependant, si les matériaux qualitatifs semblent très simples en apparence, ils sont en réalité assez complexes à aborder et requièrent une vigilance et une rigueur accrue chez le chercheur. En effet, les mots que nous utilisons pour décrire une situation sont fortement influencés par notre expérience et notre ressenti. Le traitement des matériaux est alors complexe dans la mesure où le chercheur devra prendre suffisamment de recul, de façon à ce que ses valeurs n'interfèrent pas dans l'objectivité nécessaire au traitement des matériaux en sa possession.

2.2.1. La richesse des matériaux qualitatifs

Selon Miles et Huberman (2003), le recours à des matériaux qualitatifs présente un certain nombre d'avantages, dont l'un des principaux sont la proximité du chercheur avec les événements réels et ordinaires étudiés. Ce contact direct avec la vie réelle se concrétise dans l'étape de collecte de matériaux, effectuée dans un espace, un contexte spécifique, plutôt qu'à distance (téléphone, mail, courrier...). Il est alors possible de se focaliser sur un phénomène précis et contextualisé. Alors qu'un recueil de matériaux à distance aurait pu conduire à une mise à l'écart du contexte, cette collecte en temps réel permet au contraire de mesurer l'influence du contexte sur le phénomène étudié. Les points les moins évidents, les questions pas très claires, pourront alors être mises en lumière et comprises. Les matériaux qualitatifs sont riches et offrent une vision d'ensemble sur le phénomène étudié. Ils permettent de le disséquer et de le décrypter en profondeur de façon à le simplifier. Ce type de matériaux, en conservant cet ancrage contextuel, décrivent et s'approprient les sujets étudiés et facilitent ainsi la compréhension du lecteur.

De plus, la relative longue période de recueil de matériaux (souvent sur quelques mois) permet d'expliquer et comprendre les différents processus et de ne point se limiter à de brèves tentatives d'explications. Aussi, les recherches qualitatives à travers la flexibilité temporaire qu'elle offre au chercheur, donne la possibilité à ce dernier de s'adapter aux différents imprévus et renforce son sentiment d'avoir profondément étudié le phénomène.

En somme, les matériaux qualitatifs obtiennent leur force de persuasion à travers leur capacité de test et de validation d'hypothèses spécifiques. Aussi, ils peuvent être complémentaires aux données quantitatives, dans la mesure où ils peuvent permettre de les compléter, les valider, les expliquer ou encore de les réinterpréter.

Au-delà de la force de persuasion de matériaux qualitatifs, un certain nombre de critères ont été pris en compte dans notre décision de recourir à une approche qualitative.

2.2.2. Les caractéristiques d'une enquête qualitative

Le recours à une approche qualitative repose également sur des critères sur lesquels nous nous sommes appuyés au moment de choisir cette méthode (Miles et Huberman 2003).

- **La recherche qualitative se conduit par un contact prolongé et/ou intense avec un terrain ou une situation de vie. Ces situations sont par définition banales ou normales ; elles reflètent la vie d'un individu, de groupes, de sociétés et d'organisations au quotidien.**

Pour ce qui est de notre travail de recherche, nous avons dans un premier temps effectué un premier contact avec le terrain à l'été 2012. Nous avons ainsi pu nous entretenir avec un des concepteurs du projet et certains managers. Nous avons ensuite effectué des retours d'entretiens aux acteurs qui le souhaitaient. Dans un deuxième temps, nous avons effectué une seconde visite du terrain, plus longue cette fois ci (3 mois). Nous sommes actuellement toujours en contact avec certains acteurs qui attendent la restitution finale de nos travaux de recherche.

- **Le rôle du chercheur est d'atteindre une compréhension « holiste » (systémique, globale, intégrée) du contexte de l'étude : sa logique, ses arrangements, ses règles implicites et explicites.**

Lors de notre enquête exploratoire, nous avons rencontré un certain nombre d'acteurs issus d'autres organisations. Le but était d'avoir une vision globale de la gestion des compétences au Gabon et de ne pas se limiter au cas spécifique de notre organisation. Nous avons également dans notre revue de littérature, étendu la question de l'importation d'outils de gestion à l'ensemble des pays du continent Africain, afin d'avoir une vue d'ensemble sur les difficultés que les entreprises y rencontrent en matière de management.

- **Le chercheur essaie de capter des données sur les perceptions d'acteurs locaux « de l'intérieur » à l'aide d'un processus d'attention approfondie, de compréhension empathique et de préconceptions mises en suspens ou entre parenthèses sur les sujets abordés.**

Nous pensons avoir capté et compris la perception des différents acteurs rencontrés, notamment lors de la phase d'entretien, au cours de laquelle nous avons prêté une attention particulière, aux gestes et aux expressions utilisées par nos interlocuteurs. De plus, ayant eu la possibilité d'enregistrer la totalité de nos entretiens, nous avons lors de leur analyse, pu nous replonger dans leur contenu et décrypter le langage de nos interlocuteurs.

- **A la lecture des matériels colligés, le chercheur peut isoler certains thèmes et expressions qui peuvent être revus avec les informants, mais qui devraient être maintenus dans leur formulation d'origine tout au long de l'étude.** Les matériaux à notre disposition ont été regroupés et analysés thématiquement.
- **Une tâche importante est d'expliquer la façon dont les personnes dans des contextes particuliers comprennent progressivement, rendent compte, agissent et sinon gèrent leurs situations quotidiennes.**

Nous avons lors de notre travail d'analyse pu mettre en évidence les différents points de vue des acteurs. Mais aussi, leurs perceptions des difficultés rencontrées par l'organisation et les solutions qu'ils préconisent. Tous ces éléments

ont été traités dans une perspective culturelle, démontrant la prise en compte du contexte particulier des acteurs.

- **De nombreuses interprétations de ces matériels sont possibles, mais plusieurs ont plus de force pour des raisons théoriques ou de validité interne.**

La rigueur de notre méthode de traitement de matériaux et l'analyse faite conjointement avec un expert du domaine habitué à ce type de travaux, nous a permis de ne retenir que les interprétations les plus pertinentes et les plus persuasives.

- **Relativement peu d'instrumentation standardisée est utilisée au départ. Le chercheur est essentiellement l'outil principal de l'étude.**

Nous avons également choisi cette méthode de recherche du fait de la latitude qu'elle accorde au chercheur et du rôle central que joue ce dernier. Le questionnaire semi directif que nous avons élaboré, s'il nous a permis de suivre la trame tracée au départ, nous a également donné la possibilité de nous adapter en fonction des réponses des interlocuteurs et de rebondir si nécessaire. Nous considérons donc avoir été au cœur de cette recherche.

- **La majeure partie de l'analyse est réalisée à l'aide de mots. Les mots peuvent être assemblés, regroupés ou répartis dans des segments sémiotiques. Ils peuvent être organisés de façon à permettre au chercheur de contraster, de comparer, d'analyser et d'établir des modèles.**

Les entretiens retranscrits et les documents recueillis dont nous disposions nous ont permis d'affiner notre analyse. L'analyse a été d'autant plus pertinente que nous avons pu comparer les dires des acteurs, à notre impression générale et aux documents en notre possession.

Synthèse de la section 2

Dans cette section, nous avons principalement justifié le recours à des matériaux de nature qualitative, offrant au chercheur plus de proximité avec les événements étudiés. Aussi, comme nous l'affirmions préalablement, nous aurions pu recourir à une approche quantitative pour ce sujet de recherche, mais nous nous serions très certainement exposé à un certain nombre de difficultés (problème de connexion Internet, faible taux de réponse, réponse pas toujours en lien avec le sujet...).

3. Une recherche soutenue par une étude cas

La partie empirique de cette recherche s'est déroulée au sein d'une seule entreprise. Nous pensons que l'étude de cas est une méthode de recueil de matériaux suffisamment pertinente pour traiter de notre problématique de recherche.

3.1. L'étude de cas

Pour Yin in Collerette, l'étude de cas est : « *une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans laquelle des sources d'informations multiples sont utilisées* » (1997, p96). Lessart-Hebert et al. disent plutôt qu'il s'agit : « *d'un mode d'investigation particulièrement ouvert au monde réel* » (1990 p.64). En d'autres termes, l'étude de cas est une méthode de recueil, d'organisation et de traitement des informations. Il s'agit pour le chercheur d'essayer de rendre compte des phénomènes arrivant dans des contextes évolutifs. De plus, il permet de décrypter et d'explicitier des situations complexes. Pour résumer, l'étude de cas concerne des situations contextualisées, qui devront être analysées par l'auteur, afin d'élucider le processus d'évolution des phénomènes concernés. L'utilité de l'étude de cas se fait particulièrement sentir lorsqu'il est question de chercher le "*pourquoi*" et le "*comment*" des phénomènes étudiés, quand le chercheur n'est pas maître des événements (Yin, 2003). Il est également possible de recourir à une étude de cas lorsque que l'on souhaite apprendre de situations ne se produisant que trop rarement, ou encore des situations ne se produisant pas rarement mais contenant de nombreuses informations.

Selon Wacheux (1996), le recours à une étude de cas se fonde sur quelques principes :

- les phénomènes observés sont dépendants de leur contexte
- Les explications apportées ne sont pas assimilées à des causalités linéaires, car les contextes, l'environnement local et l'histoire sont propres à chaque situation. Il s'agit plutôt d'identifier un faisceau d'éléments déterminants.
- Les acteurs ne sont pas substituables.

A la vue des éléments énoncés ci-dessus, le recours à une étude de cas dans notre travail de recherche semble donc tout à fait justifié. En effet, l'étude de l'impact de la culture lors de l'importation d'une instrumentation de gestion ne pourrait se faire sans prise en compte du contexte culturel. Il semble évident qu'il existe une interdépendance clairement perceptible entre le sujet abordé et le contexte de l'étude. Aussi, si la culture est l'élément central de l'objet de recherche, nous verrons qu'elle agit différemment en fonction des phases de la vie d'une instrumentation de gestion. Enfin, le contexte spécifique dans lequel se déroule la recherche fait que les acteurs ne sont évidemment pas substituables.

3.1.1. Une étude de cas unique

Il existe différentes typologies d'études de cas : des cas à visée descriptive et à visée explicative (David, 2004). Stake (1994) quant à lui distingue trois différents types d'études de cas :

étude de cas collective : désignant une recherche dans laquelle plusieurs cas sont abordés. S'inscrivant plutôt dans une optique exploratoire, le traitement de différents cas a pour dessein de faciliter la compréhension d'un phénomène.

Etude de cas instrumentale : l'étude de cas dans cette approche instrumentale est lue et décryptée à l'aune d'une théorie préalablement retenue. Cette prise en compte à *priori* de la théorie n'enlève en rien la nécessité de prise en compte du contexte de l'étude de cas. Il est alors possible d'interroger à la fois le cas par la théorie et la théorie par le cas.

Etude de cas intrinsèque : dans cette approche, un certain nombre de théories censées faciliter la compréhension et l'analyse du cas étudié sont mobilisées à *posteriori*. Cela voudrait dire que le cas est lui-même porteur de théorie, ce qui est généralement le cas à moins que l'on ne soit dans une approche essentiellement monographique. Un cas aussi empirique soit-il, est souvent élaboré à partir d'un projet de connaissance en sciences sociales. En d'autres termes, il faut que le problème posé appartienne à une problématique clairement identifiable et potentiellement mobilisatrice de concepts et théories. Il est également possible d'interroger le cas par la théorie et la théorie par le cas, mais aussi les théories entre elles.

Notre étude de cas se situe dans cette dernière catégorie car elle ne se focalise que sur un seul cas, et un certain nombre de théories ont été retenues à posteriori pour sa compréhension. Aussi, l'étude de l'impact de la culture dans l'importation d'une instrumentation de gestion, si elle a permis de mobiliser deux différentes théories en sciences sociales (approche culturelle de d'Iribarne et instrumentation de gestion), s'inscrivait également dans une problématique de gestion clairement identifiée. Nous avons à travers notre problématique de recherche pu interroger les théories entre elles en interrogeant l'impact de la culture sur l'implantation de l'instrumentation de gestion des compétences. L'étude de cas d'une seule entreprise permet de répondre au "pourquoi" et au "comment" de l'évolution d'un processus dans une seule entreprise, avant d'entreprendre une quelconque généralisation empirique (Thietart, 1999). Dans ce genre de cas, l'étude en profondeur d'un cas unique est beaucoup plus enrichissante qu'une diversification précipitée.

3.1.2 Les limites temporelles et spatiales de l'objet

Une des principales difficultés dans ce genre de sujet reste la délimitation des limites temporelles dans lesquelles situer le phénomène étudié. Dans notre travail de recherche, si la date de départ s'imposait d'elle-même²⁵ (2006), restait à définir la date de fin, sachant que l'instrumentation de GPEC subit encore à ce jour certaines modifications. Pour des raisons de cohérence avec notre étude de cas, notre espace temporel a été déterminé *a posteriori*. Comme affirmé préalablement, la limite initiale semblait s'imposer d'elle-même. Toutefois, les différents mouvements internes de la banque et le départ de certains salariés qui ont vécu l'arrivée de l'instrumentation de GPEC, ont fait qu'il a été difficile de recueillir les opinions d'acteurs présents pendant cette période. La grande majorité des salariés se référant à 2009, qui correspond à la date de la première refonte de l'instrumentation de GPEC. Les salariés présents en 2006 ont dû remonter assez loin dans leurs souvenirs pour se remémorer certains détails.

Pour ce qui est de la limite finale, nous avons choisi comme marqueur, la fin de nos enquêtes de terrain. Ces derniers s'étant achevés en Août 2013, notre analyse de l'impact de

²⁵ Lancement du projet GPEC en 2006

la culture sur la GPEC s'effectuera donc sur une période allant du lancement du projet GPEC (2006) à cette date. Il est tout de même important de préciser que le dispositif a déjà subi un certain nombre de modifications dans le passé et il est fort probable qu'il continue d'en subir. L'instrumentation de GPEC telle qu'elle existe aujourd'hui pourrait donc être différente de celle que nous avons connue sur place.

Au-delà de l'aspect temporel, il a fallu que nous délimitions notre objet de recherche par rapport au contexte culturel dans lequel il est construit. Il est d'ailleurs souvent recommandé que l'objet soit en lien direct avec le contexte (Thiétart, 1999). Notre travail de recherche se focalisera donc exclusivement sur le contexte culturel gabonais au travers de quelques caractéristiques que nous mettrons en lumière un peu plus tard.

3.2. La collecte et l'analyse des matériaux empiriques

Nous allons ici présenter les matériaux empiriques à notre disposition et la manière dont ces derniers ont été collectés. Nous nous attarderons également sur la méthode d'analyse de ces matériaux, faite principalement à partir d'une analyse thématique issue d'un codage manuel.

3.2.1. La collecte des matériaux sur le terrain

Les matériaux empiriques dont nous disposons pour ce travail de recherche ont été collectés sur deux périodes différentes. Une première collecte a été effectuée lors d'un séjour d'un mois et demi à Libreville dans le cadre d'une enquête exploratoire en Juillet 2012. Beaucoup plus générale, elle avait une visée introductive par rapport au sujet traité. Il s'agissait de rencontrer un certain nombre d'acteurs économiques locaux (Hors salariés de la BGFI Bank) afin de recueillir leurs points de vue sur la situation de la gestion des compétences au Gabon. Au cours de cette période durant laquelle nous avons également rencontré un des concepteurs de la GPEC à la BGFI Bank et quelques cadres de la banque, l'instrumentation de GPEC nous a été présentée comme totalement novatrice dans le contexte gabonais.

Nous avons eu la chance lors ce premier séjour d’arriver en pleine refonte de la GPEC, l’instrumentation était donc au cœur des discussions et des préoccupations de la direction des ressources humaines de la banque. Bien que n’ayant pu prendre part aux différentes réunions sur le sujet, nous avons pu partager les doutes et les réflexions de la DRH quant aux différentes actions à mener afin d’améliorer le fonctionnement du dispositif de GPEC.

Après cette enquête exploratoire, nous avons eu l’opportunité de collecter de nouveaux matériaux, plus consistants cette fois ci, car s’effectuant sur une période plus longue (3 mois) et intégralement dans l’entreprise concernée. Cette deuxième période nous a permis d’avoir une vision approfondie de l’instrumentation mise en place.

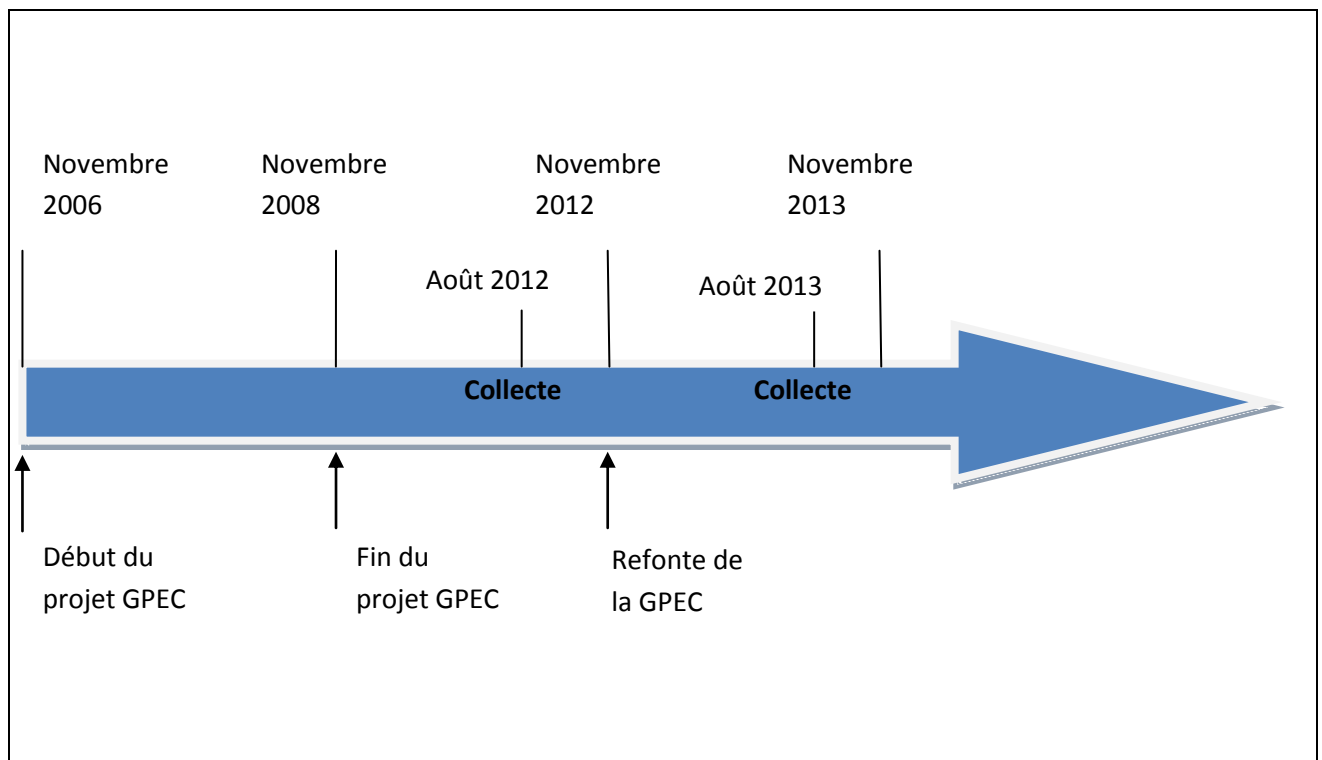


Figure 15 : Dates importantes de l’évolution de la GPEC à la BGFI Bank et phases de collecte de données.

Cette phase empirique nous a permis de collecter des matériaux de différentes natures à partir de sources diverses. La grande majorité des matériaux a été collecté à partir d’entretiens.

3.2.2. Les entretiens

Nous avons dans le cadre de ce travail de recherche privilégié les entretiens comme première source de collecte de matériaux, en raison notamment de la réticence de la banque à nous offrir la possibilité d'effectuer une observation participante. En effet, l'idée initiale du projet était d'être en immersion pendant une période relativement longue (6 mois à un an) au sein de la banque afin de participer aux différentes réunions et séances de travail sur la GPEC. Mais cette solution n'ayant pu être retenue, nous avons opté pour des entretiens, qui représentent néanmoins une source importante d'informations.

Ils permettent à travers le recueil de différents points de vue, de mieux appréhender et comprendre les représentations des acteurs. Alors que les documents internes des organisations ont tendance à niveler les opinions des interlocuteurs, il est possible à travers des entretiens bien menés, de mesurer la diversité des visions (Oiry, 2001). Les entretiens sont également utiles en ce qu'ils donnent la possibilité aux acteurs de décrire un phénomène. Il est alors possible de capter au travers de cette description, l'état psychologique de son interlocuteur.

Pour ce mémoire de thèse, nous avons réalisés 58 entretiens, qui, comme dit préalablement, ont été intégralement enregistrés. Ils ont été réalisés en deux étapes : une première enquête exploratoire (cf. chapitre 3) au cours de laquelle nous avons rencontré 15 personnes, et une deuxième enquête qui s'est déroulée comme suit :

Enquête approfondie: Cette deuxième visite de terrain a permis de rencontrer un nombre plus important de salariés. Faisant attention de ne pas rencontrer les personnes déjà rencontrées dans le cadre de notre enquête exploratoire un an auparavant, nous avons cette fois-ci rencontré 43 salariés de la BGFI Bank.

Nombre de personnes	Fonction	services
2	Directeurs (adjoint)	Ressources humaines
1	Directeur	opérations
1	Directeur	marketing
1	Chef de département	contrôle
1	Chef de département	Documentation et processus
1	Chef de département	Mise en place
1	Chef de département	Gestion des compétences
1	Chef de département	Audit
1	Chef de département	risques
1	IRP chef de service	Exploitation centre d'appel
1	IRP chef de service	Relation clients
1	Chef de service	Service administratif
1	Chef de service	Service courrier
1	Chef de service	Communication interne
1	Chef de service	Service conformité
1	Chef de service	Service guichet
1	Chef de service	Mission audit
1	Chef de service	Administration crédit
1	Chef de service	Centre approvisionnement
5	salariés	Service RH
3	salariés	Assistants de direction
3	salariés	opérations
2	salariés	Mission audit
2	salariés	Contrôle de gestion
1	salarié	Contrôle permanent
2	salariés	Relation clientèle
1	salarié	Animation commerciale
1	salarié	Analyste crédit
2	salariés	Pôle financier
1	salarié	Chef de produit

Tableau 7 : entretiens approfondis réalisés à la BGFI Bank (Août 2013)

3.2.3. Des entretiens semi-directifs

Pour collecter ces matériaux, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs. Il s'agit d'un type d'entretien ni totalement ouvert, ni totalement fermé. Le chercheur dispose généralement d'un guide d'entretien contenant un certain nombre de questions relativement ouvertes sur lesquelles il souhaite que l'interlocuteur réponde. Toutefois, il n'est pas obligé de suivre l'ordre ou la formulation préalablement fixée. L'interviewé dispose d'une certaine latitude dans les réponses qu'il souhaite apporter, et le rôle du chercheur se limitera à recentrer la discussion sur les thèmes qu'il juge importants. Cette méthode d'entretien nous a permis de nous adapter à différents types d'interlocuteurs et de recentrer l'entretien sur la question de la GPEC lorsque cela s'imposait. De plus, elle convenait parfaitement dans le cadre de l'approche de d'Iribarne, recommandant des questions ouvertes emmenant les acteurs à parler ouvertement de leurs vie professionnelle afin d'y décrypter les logiques culturelles.

Si ces entretiens organisés par la DRH se sont déroulés dans les locaux de la banque, soit dans un cadre très formel, il est tout même intéressant de revenir sur l'accueil de certains salariés à notre égard.

En effet, n'étant pas toujours habitués à ce type d'enquête, certains salariés, même après leur avoir expliqué à de multiples reprises l'objet de ma présence (une phrase de présentation avait d'ailleurs été rédigée à cet effet), n'ont pu s'empêcher de me considérer comme une oreille de la DRH, attentive et préoccupée par la gestion de leurs compétences et par leurs conditions de travail : « *Vous avoir dans nos locaux prouve que la DRH se préoccupe de notre situation* » (salarié de la banque), ou encore : « *Ce ne sont pas toutes les entreprises qui envoient quelqu'un pour s'entretenir avec les salariés* ».

A travers ces réactions, nous avons pu ressentir le besoin de ces salariés d'être entendus, et avons quelques fois eu l'impression de servir de défouloir à des personnes dont le besoin de s'exprimer semblait pressant ; j'en veux pour preuve les « *Merci de nous avoir écoutés* » chaleureux à la fin de certaines interviews. Il a donc fallu que nous resituions très souvent l'entretien sur les points essentiels, afin d'éviter de tomber dans une séance de "confidence" sans véritable intérêt pour notre recherche.

Si ces entretiens dans lesquelles nous étions pris pour des “messagers” de la DRH se sont bien déroulés dans la plupart des cas, ils ont dans certaines situations, provoqué la crispation de nos interlocuteurs. Contrairement au premier cas dans lequel nous avons des citations pour illustrer notre propos, cette crispation était principalement perceptible à travers l’attitude de certains salariés, semblant très méfiants à notre égard. Un entretien (phase exploratoire) effectué auprès d’un chargé d’étude au ministère de l’économie et des finances, permet de résumer la méfiance qu’ont eue certains interlocuteurs à notre égard.

Après nous être présenté à lui, ce dernier a exigé une copie de notre pièce d’identité avant de commencer l’entretien, afin qu’il sache vers qui se retourner si après notre entretien il a : « *Des problèmes avec ses supérieurs hiérarchiques* ». Souvent menaçant dans son ton, il a à de nombreuses reprises orienté ses réponses vers le terrain politique, avec des phrases du type : « *Avant ça ne marchait peut-être pas bien, mais avec le nouveau président de la république la situation va forcément s’améliorer* ». Interrompant l’entretien à de nombreuses reprises pour me demander avec insistance « *Qui t’envoie réellement ?* », ce salarié semblait particulièrement intrigué par cette enquête de terrain. Le fait que cet entretien se déroule dans un ministère ; c’est-à-dire dans un univers très politisé, explique peut-être ces craintes, mais il nous a tout de même paru intéressant de raconter cette anecdote, symbolisant la méfiance parfois exprimée à notre égard.

3.2.4. Les guides d’entretien

Pour ce travail de recherche, nous avons élaboré différents guides d’entretiens, à la fois pour l’enquête exploratoire et l’enquête approfondie. Ceux élaborés dans le cadre de l’enquête exploratoire avaient pour objectif de faire connaissance avec le terrain, il a donc fallu que les questions aient une portée généraliste.

Adaptés en fonction des interlocuteurs, les guides destinés aux acteurs de la vie économique gabonaise (hors BGFI Bank), portaient généralement sur la question de la gestion des compétences au sein de leur entreprise et sur l’existence ou non d’une instrumentation de GPEC dans cette dernière. Le but étant également de voir ce qui se faisait en termes de GPEC dans certaines entreprises locales.

Ceux destinés aux salariés de la banque étaient quant à eux plus axés sur le dispositif de GPEC, mais gardaient encore un aspect généraliste en ce sens qu'ils recueillaient simplement le point de vue des salariés sur cette instrumentation et sur les pratiques de gestion de compétence existantes dans leur entreprise.

Ensuite, nous avons réalisé quatre différents guides d'entretiens dans le cadre de notre enquête approfondie (collaborateurs, managers, représentants du personnel, membre du groupe projet), dont le but était de répondre à notre question de recherche. Si la première partie contenait des questions portant essentiellement sur les différentes phases de la vie de la GPEC (conception, introduction, réception, fonctionnement), la deuxième partie portait sur des questions professionnelles plus générales (comme préconisé par d'Iribarne). Des exemples de guides d'entretien seront disponibles en annexe.

Nous avons été bien heureux d'avoir la possibilité d'enregistrer la totalité de nos entretiens. Ces derniers ont par la suite été retranscrits et il a été proposé aux interlocuteurs de valider leur contenu, ce qui a à chaque fois été refusé par ces derniers.

3.2.5. Echantillon diversifié de personnes rencontrées

Loin d'être anodin, le choix des individus à rencontrer dans la phase empirique d'un travail de recherche est au contraire capital. Comme le disent Miles et Huberman (2003), la qualité des premiers informants peut conduire à la recommandation d'autres informants. Pour ce travail de recherche, le choix des individus à rencontrer dans notre enquête exploratoire a été fait à partir de contacts personnels et de certaines opportunités pour ce qui est des acteurs de la vie économique gabonaise. Et, conjointement par la banque et nous, pour ce qui est des salariés de l'organisation²⁶. Cette enquête ayant été approuvée par la direction générale, nous avons eu un accès assez facile au terrain et avons dans la plupart des cas pu rencontrer les salariés aux heures convenues, grâce à un calendrier établi par la DRH.

²⁶ La DRH s'est appuyé sur nos recommandations pour choisir les personnes à rencontrer.

En ce qui concerne notre enquête approfondie, nous avons procédé de façon similaire, en décrivant les profils de personnes que nous souhaitions rencontrer et en laissant la DRH organiser les plannings de rencontre. Nous tenions à rencontrer des salariés à des niveaux hiérarchiques différents car il paraît évident que ces derniers n'ont pas vécu l'arrivée de la GPEC de la même façon. Entre certains directeurs qui ont été impliqués dans sa conception, les managers chargés de son application et les salariés à qui l'instrumentation était destinée. Il était donc important pour nous de rencontrer un échantillon diversifié de salariés pour la richesse des matériaux.

3.2.6. L'analyse documentaire

Au-delà des entretiens, nous avons également pu rentrer en possession d'un certain nombre de documents recueillis lors des entretiens auprès de certains cadres de la banque. Ils permettent de se rendre compte des représentations que les acteurs de l'entreprise avaient d'un problème à une période bien précise. Les documents permettent également de comparer les représentations que les acteurs se font d'un problème. (Hodder, 1994)

Nous avons pour notre enquête empirique, eue accès à deux différents types de documents. En effet, il nous semble important de distinguer les instruments nés de la GPEC et destinés aux salariés, de ceux destinés à la DRH, pour une amélioration de la gestion des compétences dans la banque. Aussi, il est important de préciser que la grande majorité des documents dont nous disposons sont issus du second plan de refonte de la GPEC. Il est donc très probable que ces derniers soient différents de ceux présents à la naissance de l'instrumentation.

Les documents destinés à la DRH :

Point sur la démarche GPEC, cartographie des emplois et des compétences, répertoire emploi-type, emploi-type (exemple conseiller relation clientèle), référentiel des compétences.

Les documents destinés aux salariés :

Fiches d'évaluation 2012 filiale (Finatra), fiche d'évaluation 2012 Finatra, Aires de mobilité. Nous regrettons tout de même de ne pas avoir pu accéder aux documents internes de la période de conception de la GPEC, qui nous auraient permis d'analyser les réelles motivations de la banque à cette époque et les comparer ainsi aux dires des concepteurs. De plus, nous aurions souhaité rentrer en possession des manuels à partir desquels la conception de la GPEC a été faite. Il aurait également été possible en consultant ces documents de comprendre dans un premier temps, les logiques au travers desquelles l'instrumentation de GPEC a été conçue à cette période. Avant dans un deuxième temps, de les comparer à celles d'aujourd'hui, et constater de façon concrète les potentielles évolutions.

De plus, si nous ne disposons pas de la fiche d'évaluation de la BGFI Bank elle-même, celles des filiales à notre disposition sont identiques en tout point à celle de la BGFI Bank (dont celle de la FINATRA, à notre disposition. cf. annexe).

Toutefois, nous nous satisfaisons tout de même d'avoir pu accéder à certains documents internes car ils nous ont été utiles dans notre compréhension du fonctionnement de la GPEC.

3.3. L'analyse thématique

L'analyse thématique, aussi appelée analyse de contenu thématique (ACT), est une méthode d'analyse dont le but est de repérer dans des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus. (Mucchielli, 1996). En d'autres termes, elle permet de repérer, de regrouper et d'examiner les différents thèmes abordés dans un corpus. C'est une technique qui permet avant tout de décrire les matériaux étudiés de façon à identifier, recenser et classer certains éléments de leur contenu pour de potentielles comparaisons, contextualisations ou interprétations (Lannoy, 2012). Alors que la notion de thème peut être définie de plusieurs façons différentes²⁷, nous retiendrons celle de Saldana (2009) qui l'appréhende comme une expression ou une phrase qui identifie ce sur quoi porte une unité de données ou ce qu'elle signifie.

1.1.1. Etapes clés d'une analyse thématique

Trois grandes étapes sont identifiées dans la réalisation d'une analyse de contenu thématique (Lannoy, 2012).

- **Première étape : choisir un type de codage thématique**

Une analyse de contenu thématique peut se faire de deux façons différentes. Soit le chercheur identifie préalablement les thèmes auxquels il devra associer les contenus des matériaux. Soit au contraire il peut identifier les thèmes en fonction des contenus. Le type de codage peut donc être antérieur ou ultérieur à l'analyse.

On distingue néanmoins trois méthodes de codage thématique.

-Codage conceptualisé (préalable) : dans ce cas de figure, le chercheur a préalablement identifié la liste des thèmes qu'il souhaite étudier dans son corpus. Cette identification peut se faire à travers la connaissance du sujet étudié par ce dernier, par certaines dimensions de la problématique de recherche ou encore sur la base de théories couvrant ce champ de recherche. En d'autres termes, ces thèmes peuvent être le fruit d'hypothèses, de

²⁷ -Peut désigner ce dont on parle

-Ce à propos de quoi une parole est dite

problématiques, de questionnements ou de concepts... (Miles, Huberman, 2003). De plus, cette méthode se révèle être en parfaite cohérence avec des entretiens directifs ou semi directifs car ils nécessitent que des thèmes aient été préalablement identifiés.

-Codage inductif ou enraciné : dans cette configuration, les thèmes n'ont *a priori* pas été identifiés antérieurement par le chercheur. Toute la difficulté du travail consistera alors à les identifier à partir du corpus à sa disposition. Aussi appelé codage latent ou ouvert, on retrouve essentiellement cette méthode dans les cas où les matériaux n'ont pas été produit par le chercheur mais proviennent plutôt des locuteurs, des documents, de la presse, des récits... Cette approche totalement inductive est donc très rare lorsque le corpus se compose essentiellement d'entretiens (directifs ou semi-directifs).

-Codage générique : cette modalité peut être qualifiée d'intermédiaire par rapport aux précédentes. Elle consiste à identifier préalablement un certain nombre de thèmes dont le caractère générique laisse la possibilité d'en découvrir d'autres. Dans ce type de méthode, les thèmes retenus sont souvent transversaux permettant d'aborder plusieurs champs de recherche à la fois.

Toutefois, il est important de préciser que ces différentes approches peuvent s'articuler entre elles. Il n'est pas rare qu'après un codage conceptualisé (avant), le chercheur soit obligé de rajouter des thèmes à sa liste ou encore de les reformuler. Aussi, il est possible qu'un codage inductif révèle des thèmes similaires à ceux d'un codage conceptualisé. Le codage générique étant par essence un mélange des deux méthodes préalablement citées. Le codage thématique offre donc une large possibilité et flexibilité au chercheur de s'adapter à ses matériaux, le plus important n'étant pas la méthode choisie, mais la capacité à analyser de façon efficace les matériaux à disposition (Lannoy, 2012).

Enfin, peu importe la démarche choisie, il est important que le chercheur reste réceptif et que reste ouverte la liste de thèmes, le plus important étant de traduire la véritable teneur des matériaux étudiés. La liste thématique ne s'arrêtera concrètement qu'au début de la rédaction du chercheur (Ryan et Bernard in Lannoy, 2012).

Pour notre travail de recherche, nous avons utilisé ces trois différents types de codage, à savoir : codage conceptualisé, codage inductif et codage générique. En effet, nous avons pour ce travail, commencé par décrypter le cadre d'interprétation et les logiques culturelles gabonaises. Pour ce faire, nous avons utilisé un codage inductif. N'ayant pas d'idée préalable sur les logiques culturelles gabonaises aux travers desquelles ces derniers interprètent les phénomènes auxquelles ils sont confrontés, nous avons dû partir de nos matériaux de recherche pour en ressortir des thèmes, parfois génériques. Ce n'est qu'après un travail détaillé d'analyse de ces matériaux que nous avons ainsi pu identifier ces éléments caractéristiques de la culture gabonaise.

Entretien cadre n 7, salarié			
Extrait	indice	thème	codage
<i>“ Les fiches d'évaluation c'est comme un enfant qui va à l'école et puis chaque mois ou chaque fin de trimestre on sort son bulletin, il a toujours de supers notes, mais en fin d'année il ne passe jamais en classe supérieure”</i>	Utilisation d'une argumentation imagée. Salarié exprimant son incompréhension face au fonctionnement des outils de la banque.	Doute sur l'utilité des instruments.	Doute
<i>“On ne comprend pas que quelqu'un soit toujours bien évalué mais il ne</i>	L'incompréhension exprimée comme telle peut avoir une autre signification.	Doute sur l'utilité des instruments.	Doute

<i>bénéficie pas de promotion''</i>			
<i>"Je vais être franc"</i>	Pourquoi préciser que l'on va être Franc ? est-ce la volonté de l'interlocuteur de se démarquer des autres salariés qu'il accuserait implicitement de ne pas l'avoir été ?	Mise en évidence de la sincérité	Bonne foi
<i>"Je ne sais pas, ça fait plus de 10 ans que je suis là, j'avoue que c'est une question que je me suis toujours posé"</i>	Toujours cette expression d'incompréhension	Doute général, empreint de suspicion	Manigances
<i>"Quand on donne l'impression à ses équipes qu'à un certain niveau, peu importe vos efforts, vous ne passerez jamais une étape, on est démotivé et on n'a plus d'ambitions"</i>	Le salarié semble exprimer une certaine fatalité. L'impression que les choses sont déjà jouées	Doute général, empreint de suspicion	manigances

Tableau 8 : exemple codage inductif et générique: décrypter l'univers de sens des acteurs

Comme nous pouvons le constater dans l'exemple ci-dessus, le décryptage des logiques culturelles locales s'est effectivement faite à travers un codage inductif et

générique. Si la méthode inductive est généralement pratiquée lorsque les matériaux émanent du locuteur, des récits, de la presse..., son utilisation nous semblait indispensable dans notre cas de figure. Ce d'autant plus que cette méthode correspond également à la technique de décryptage des logiques culturelles conseillée par d'Iribarne. En effet, comme vu préalablement, ce dernier préconise que soient repérées les traces d'une culture dans le discours des individus. Aussi, l'utilisation d'un codage générique est perceptible dans les thèmes identifiés. Plutôt ouverts au départ, nous avons plus tard eu la possibilité de les affiner.

Une fois les logiques gabonaises décryptées à travers une méthode inductive et générique, nous avons par la suite utilisé une méthode conceptualisée. Les thèmes préalablement choisis étaient donc les traits culturels que nous venions d'identifier. Afin de les lier à l'instrumentation de GPEC, nous avons mis en relation chacun de ces thèmes et les quatre grandes phases de la vie d'une instrumentation de gestion des compétences (conception, introduction, réception, fonctionnement). L'idée étant d'identifier pour chaque caractéristique culturelle, les éléments du corpus expliquant chacune de ces phases.

Thème	extrait	phase	codage	Entretien n numéro
manigances	<i>"Il faut mettre des garde-fous pour assurer le bon fonctionnement des instruments"</i>	Réception de la GPEC par les salariés de la banque	Manigances/réception	
Manigances	<i>"La logique aurait voulu que je progresse, mais je suis toujours au même poste"</i>	Anomalie dans le fonctionnement de la GPEC selon un salarié	Manigances/fonctionnement	5
manigances	<i>"Les gens te diront que les choses ont toujours fonctionné de la sorte, pourquoi</i>	Doute sur à la fois dans la conception et la réception de la GPEC	Manigances/conception, réception	8

	<i>tu veux changer ?”</i>			
Intérêts	<i>“Une fois de plus j’arrive à la même conclusion, quand j’étais à l’école on disait souvent que le premier RH de l’entreprise c’est le manager, c’est vrai. S’il veut que ça marche, ça va marcher”</i>	Doute quant à la volonté réelle du manager de faire fonctionner la GPEC car elle nuirait à ses intérêts.	Intérêts/Fonctionnement	3
Bonne foi	<i>“On n’a vraiment tout fait pour que l’outil soit connu de l’ensemble des salariés”</i>	Démonstration de ses bonnes intentions dans l’ introduction de la GPEC	Bonne foi/Introduction	4
Bonne foi	<i>“Personnellement, la GPEC telle qu’elle existe aujourd’hui me va. Après toutes améliorations ne sont les bienvenues car elles sont bénéfiques à l’évolution de la maison”</i>	Démonstration de sa bonne foi dans le fonctionnement de la GPEC.	Bonne foi/fonctionnement	13
Manigances	<i>“J’ai demandé plusieurs fois à être orienté vers le commercial, ce que ma hiérarchie avait approuvé à l’époque. Je ne sais pas ce que la drh me reproche</i>	<i>“Incompréhension, potentielles manigances bloquant son évolution. L’expression forte d’une volonté qui lorsqu’elle n’est pas satisfaite, accroît son</i>	Ajustement des volontés, manigances/ fonctionnement	24

	<i>exactement, est ce qu'il y a un problème au niveau de mes compétences ?"</i>	<i>insatisfaction"</i>		
--	---	------------------------	--	--

Tableau 9 : exemple codage conceptualisé

Comme l'illustre le tableau ci-dessus, une partie importante de notre analyse thématique a été faite à partir d'un codage conceptualisé. Les thèmes en rapport avec les logiques locales gabonaises et l'analyse des instruments de gestion de Oiry ayant été préalablement identifiés, notre tâche ici a consisté à identifier les passages de notre corpus allant dans tel ou tel thème. Moins lourde que les deux méthodes de codage précédentes, cette étape a tout de même exigé une attention accrue de notre part afin de repérer avec justesse les passages pertinents du corpus et les thèmes auxquels ils appartenaient.

- **Deuxième étape : codifier les matériaux par des étiquettes**

Les matériaux à la disposition du chercheur ne pourront directement faire l'objet d'une analyse thématique. Ils devront dans un premier temps être codifiés (étiquetage thématique) ; c'est-à-dire rendus identifiables à partir d'étiquettes signifiantes pour le chercheur. L'étiquetage du matériau consiste à mettre en place des outils d'identification et de classification permettant à l'auteur d'étiqueter certaines parties du matériau et de les ranger dans des catégories. Les étiquettes peuvent être mises à *priori* ou à *posteriori* (Miles et Huberman, 2003).

Trois caractéristiques permettant de décrire ces étiquettes peuvent être mises en avant.

- Afin de faciliter leur utilisation et leur classification future, il est important qu'elles soient désignées par un mot ou une expression.
- Lorsque le codage est conceptualisé, l'étiquetage se fera principalement à partir des thèmes auxquels on associera quelques passages du matériau. Par contre, si le codage est inductif, le mot désignant l'étiquette sera généralement issu du matériau lui-même.
- Enfin, il est important pour le chercheur de rester réceptif (comme dans la phase de choix de codage). Les étiquettes étant sujettes à modifications car le travail

d'étiquetage est évolutif. Des étiquettes seront donc appelées à disparaître, à être modifiées ou à se révéler inadéquates (Miles et Huberman in Lannoy, 2012)

Toutefois se pose la question du repérage des thèmes dans un corpus. Ryan et Bernard (2003) énoncent un certain nombre de techniques dont nous citerons quelques-unes. Ils conseillent par exemple au chercheur de repérer les répétitions et les idées récurrentes. Plus une idée apparaît dans un matériau, plus il y a des chances qu'elle constitue un thème central. Ils mettent également en avant l'importance pour le chercheur de s'arrêter sur des expressions qui lui semblent peu familières.

Aussi, l'usage de certaines métaphores, expressions imagées, révèlent dans bien des cas l'existence de thèmes centraux. De plus, quelques éléments tels que des connecteurs linguistiques (tel que, si, alors, plutôt...) permettent également de repérer des thèmes. Enfin, les changements de sujet pouvant paraître banals dans un premier temps, peuvent aussi permettre de repérer des thèmes.

Ayant utilisé les trois méthodes de codage, nous nous reconnaissons dans les différentes caractéristiques énoncées ci-dessus. Nous avons dans un premier temps, en nous basant sur les répétitions d'idées, les expressions que nous jugions peu ordinaires, des métaphores, des expressions, repéré les thèmes qui nous semblaient importants dans la compréhension de la grille de lecture culturelle gabonaise. Dans cette phase, l'étiquetage s'est fait à partir des mots contenus dans le corpus, nous étions alors dans une approche inductive. Une fois les caractéristiques culturelles gabonaises mises en exergue, nous avons alors désigné un mot (issu des thèmes) pour coder chacun des éléments du contenu allant dans telle ou telle caractéristique culturelle. Après cette codification générique, nous avons dû rajouter un autre terme issu cette fois-ci de notre modèle (4 grandes phases de la vie d'une instrumentation), afin de coder les éléments du contenu allant dans chacune des caractéristiques culturelles, mais aussi dans chacune des phases de la vie d'une instrumentation de gestion.

- **Troisième étape : consolider les thèmes**

L'identification des thèmes ne peut se résumer au simple travail d'étiquetage, mais au contraire demande une grande implication du chercheur dans la relecture et la construction de ces derniers. Le travail d'étiquetage bien que très utile ne constitue donc qu'une première étape, qui devra être complétée par une relecture importante dans le but de consolider et cartographier les thèmes.

- **Consolidation des thèmes** : Après avoir effectué un premier travail d'étiquetage thématique sans vue d'ensemble sur les thèmes, le chercheur essaiera ici de comprendre l'organisation de ces thèmes entre eux. Pour ce faire, il devra effectuer un certain nombre de vérifications : Il devra par exemple vérifier si des étiquettes désignent un même contenu. Si la réponse est affirmative, il jugera de l'opportunité de les regrouper, si elle est négative, il essaiera de les reformuler afin que la différence soit clairement perceptible. Aussi, il pourrait reprendre les étiquetages qui ont été les plus difficiles à réaliser. Voir dans quelle mesure il serait possible de les simplifier et de les classer dans des catégories. Enfin, il devra s'assurer que les thèmes sont complètement stables. Qu'il n'est plus possible de les diviser en sous thèmes.

Cette étape de consolidation est donc une suite logique de la phase d'étiquetage. Le chercheur au premier passage du traitement de son matériau ne s'intéresse que logiquement à l'étiquetage de ces derniers et pas à leur mise en cohérence. L'enjeu dans cette phase n'est pas la suppression ou la disqualification des thèmes, mais bien l'approfondissement et l'affinement de certains d'entre eux.

Notre phase d'analyse thématique a bien évidemment dû passer par cette étape de consolidation. Après un premier étiquetage du matériau, nous avons été confrontés à certains cas décrits ci-dessus ; nous avons par exemple des contenus quasiment similaires qu'il a fallu dans certains cas regrouper, dans d'autres dissocier. Aussi, des contenus ayant été difficilement étiquetés, nous avons dû décider de leur simplification, leur utilisation ou simplement de leur disqualification. Enfin, nous avons par la suite vérifié la cohérence de

l'ensemble des thèmes. Il s'agissait de voir si ces derniers n'étaient plus modifiables, si des éléments pouvaient être rajoutés ou supprimés, et s'ils s'inscrivaient dans la même logique qui était de répondre à l'impact de la culture gabonaise lors de l'implantation d'un dispositif de GPEC.

- **Cartographie des thèmes** : Ce travail final consiste pour le chercheur à organiser les thèmes, généralement par ordre d'importance. Ainsi, certains seront considérés comme principaux, et d'autres comme subsidiaires. Il est important de rappeler qu'il existe presque toujours une forme de relation entre les thèmes, qui au minima prennent la forme d'une arborescence. Le but de cette étape de cartographie est d'avoir une vision d'ensemble structurée et schématisée des thèmes (Miles et Huberman, 2003).

Les liens pouvant exister entre ces thèmes peuvent être assimilés à ceux d'un tronc et des branches. Il peut donc s'agir de thèmes et de sous thèmes, de types et de sous types... Il est possible de tracer les relations entre ces différents thèmes en fonction de certaines caractérisations. Les thèmes peuvent être classés en fonctions de leur poids au sein du corpus. Alors que d'autres sont marginaux, d'autres sont beaucoup plus récurrents (**pondération**). Certains thèmes n'existent qu'en tant que partie d'une entité, on parle alors de **subordination**. On parlera de **partition** lorsque les sous thèmes formeront des parties respectives du thème général. Et, de **complémentarité** lorsque les thèmes sans aucun rapport de subordination permettent de s'éclairer entre eux. Enfin de **contradiction** lorsque le chercheur en remarquant les oppositions entre certains thèmes sera capable de les cartographier et de les expliquer (Lannoy, 2012).

Pendant cette étape de cartographie, le chercheur pourra au sein d'un ou de plusieurs documents, regrouper certaines thématiques se situant dans des axes réunissant des thèmes assez proches. Il disposera ainsi d'une vue d'ensemble sur la cartographie thématique.

Comme préconisé dans la phase d'étiquetage, les étapes de consolidation et de cartographie doivent rester réceptives pendant toute la durée de la recherche. Il est

important que le chercheur prenne ses distances par rapport aux thèmes et aux sujets abordés, afin de laisser ouverte la possibilité de retourner vers le matériau pour le reconsidérer, le réévaluer.

La cartographie des thèmes élaborée pour ce travail de recherche s'est faite plus ou moins naturellement ; dans la mesure où nous savions en fonction des grandes phases de la vie d'une instrumentation de GPEC quels étaient les thèmes principaux autour desquels nous organiserons nos travaux. Il a donc été assez simple pour nous d'avoir une vue d'ensemble sur nos thèmes et sur les liens existant entre eux.

De plus, ces phases étant complémentaires, nous savions qu'il n'existait entre elles aucun rapport de subordination et qu'elles permettaient au contraire de s'éclairer entre elles.

Synthèse de la section 3

Nous avons dans cette partie, présenté les caractéristiques de nos matériaux empiriques ainsi que leur mode de traitement. Ces matériaux qualitatifs sont essentiellement des entretiens et des documents. Au total 58 entretiens ont été réalisés (15 exploratoires, 43 approfondis). Ces entretiens qui ont tous été enregistrés, ont été menés à l'aide de différents guides d'entretiens (guides pour cadres, managers, IRP). Le choix des personnes à rencontrer a été fait par la direction des ressources humaines de la banque, prenant tout de même en compte notre volonté de diversification des fonctions et des niveaux hiérarchiques.

Les documents recueillis l'ont été pendant les entretiens. Ils constituent dans leur grande majorité des outils composant le dispositif de GPEC.

Enfin, pour ce qui est de l'analyse thématique, nous avons utilisé les trois différents types de codage, à savoir : codage induction, codage conceptualisé et codage générique.

Conclusion du chapitre 4

Nous avons commencé ce chapitre en présentant dans une première partie le contexte économique et culturel gabonais. Considéré à juste titre comme un pays riche, le Gabon fait néanmoins parti de la longue liste des pays sous-développés.

Sur le plan culturel, ce pays faiblement peuplé compte une multitude d'ethnies aux traditions différentes. Toutefois, un certain nombre de caractéristiques communes à ces ethnies (importance du droit d'ainesse de la communauté, mythe du chef...), fait dire à certains qu'il existe bien une culture gabonaise.

Aussi, nous nous sommes focalisés sur la BGFI bank. Considérée comme la banque la plus puissante d'Afrique centrale, elle poursuit actuellement une stratégie de développement international la poussant à être constamment en recherche d'innovation.

Ensuite, nous avons dans une deuxième partie, présenté notre design de recherche et notre méthodologie. Il s'agissait dans cette partie de présenter notre étude de cas et justifier nos choix méthodologiques.

Chapitre 5 : Histoire du lancement de la GPEC à la BGFI Bank et logiques culturelles des acteurs

Après avoir dans le chapitre précédent, présenté le contexte gabonais dans sa globalité, notre design de recherche et la méthodologie de notre partie empirique, nous allons ici retracer l’historique de la GPEC avant de tenter un décryptage de l’univers de sens de nos interlocuteurs. Souhaitant éviter une présentation linéaire pouvant paraître redondante au lecteur, ce rappel historique effectué dans la première section, sera entrecoupé de verbatim afin de nous replonger dans le contexte du lancement de la GPEC.

Dans la deuxième section de ce chapitre, nous essaierons de décrypter les logiques culturelles de nos interlocuteurs. Comme nous l’avons vu précédemment, la GPEC, lue sous le prisme de l’univers culturel des acteurs peut se présenter sous un jour différent. D’où l’intérêt de ce travail de recherche, de chercher à comprendre les logiques au travers desquelles les personnes interviewées lisent et interprètent les événements.

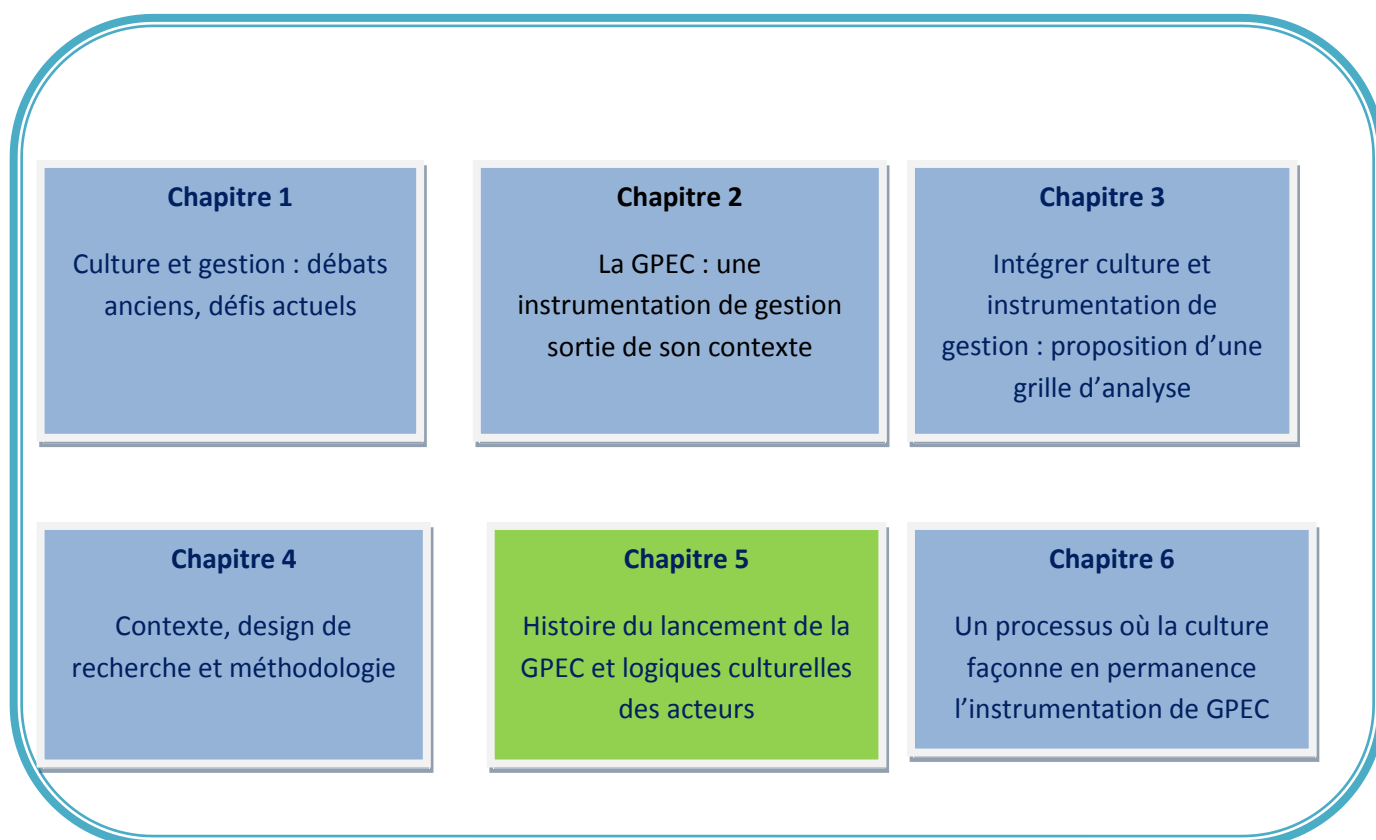


Figure 16 : chapitre 5 et plan de la thèse

La première section de ce chapitre sera donc présentée comme suit :

- un premier point rappelant l'identité des initiateurs du projet
- Un deuxième point mettant en évidence les motivations de la banque dans le lancement de la GPEC.
- Un troisième point présentant l'instrumentation de GPEC telle qu'elle existe à la BGFI en retraçant chronologiquement toutes les étapes de sa conception.
- Un quatrième point relevant les limites apparentes du dispositif de GPEC à la BGFI Bank.
- Un cinquième point mettant en exergue le rôle particulier du dispositif d'évaluation.
- Un sixième point décrivant les doutes des salariés.
- Un dernier point se replongeant dans le projet de refonte du dispositif

Dans la deuxième section de ce chapitre, nous tenterons essentiellement de décrypter l'univers culturel de nos interlocuteurs. Seront ainsi mis en lumière :

- la forte tendance à la désignation,
- la force de la volonté exprimée,
- l'attachement des individus aux intérêts,
- la peur des manigances nuisibles,
- la nécessité d'exhiber sa bonne foi

1. Qu'appelle-t-on GPEC à la BGFI Bank ?

Visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines d'une entreprise, tout en s'inscrivant dans la stratégie de cette dernière, la GPEC, née en France, a été vulgarisée pendant les années 1980, avant de s'essouffler à la fin des années 1990 et de renaître en 2003 avec la Loi Borloo. Pourtant très connue des entreprises françaises au sein desquelles elle peine visiblement à faire ses preuves, nous verrons que sa mise en œuvre dans une entreprise gabonaise était perçue comme une chose assez inédite. Nous raconterons donc l'histoire de l'implantation de la GPEC que nous pouvons résumer à travers ces questions : pourquoi implanter une telle instrumentation de gestion ? Quelles étaient les attentes ? Comment a-t-elle été conçue ? Sous quelle forme existe-t-elle à la BGFI Bank ? Autant de questions qui nous permettront de visualiser ce qu'est la GPEC à la BGFI Bank.

1.1. La GPEC: un dispositif présenté comme novateur dans le contexte gabonais.

La GPEC était selon nos interlocuteurs un dispositif « *Totalement novateur* » dans le contexte gabonais au moment de son instauration. Ne disposant pas d'études officielles pour soutenir une telle affirmation, les propos recueillis auprès des cadres d'entreprise locaux au cours de notre enquête exploratoire permettent néanmoins de l'appuyer: « *Je fais partie d'une association réunissant de nombreux DRH de la place. Combien d'entreprises font de la GPEC ? Franchement très peu. Ce n'est pas la volonté qui manque, car c'est un outil relativement ancien. Nous nous confrontons simplement à un problème de moyens, de disponibilité de compétences et de culture. Car ici, ça ne sert à rien d'envoyer un CV, le lien de parenté et le piston ont bien plus de poids* » (Cadre Setrag). Partageant un point de vue similaire, un autre cadre rajoutait : « *Les entreprises locales sont très souvent soumises à des contraintes budgétaires qui obligent ces dernières à lancer des projets moins coûteux. Elles considèrent des instruments comme la GPEC comme particulièrement coûteux et lourds et préfèrent donc les mettre de côté* » (Cadre, ASCOMA).

Enfin, un professeur en sciences de gestion à l'INSG²⁸ pointait également lors de notre rencontre en 2012, ce manque d'intérêt des entreprises locales pour ce type d'instruments, car disait-il : « *D'autres aspects de la gestion d'entreprise sont priorités* ».

Comme nous venons de le voir, l'instrumentation de GPEC n'était pas inconnue des gestionnaires de ressources humaines locaux. Cependant, ces derniers ont généralement dû arbitrer, entre la mise en place d'un dispositif de gestion des compétences présenté comme particulièrement "coûteux" et un certain nombre d'autres projets. De plus, les problématiques de GRH étant généralement « *Reléguées au second plan* » au profit de domaines dits « *Plus importants* » (marketing, commercial, opérations...), il n'est pas surprenant que d'autres secteurs aient été priorités aux dépens de la GPEC.

L'arrivée de la GPEC ne constitue donc pas en elle-même une nouveauté ; les différents acteurs ayant pour la plupart, au minimum, une connaissance théorique de l'instrumentation. La nouveauté viendrait plutôt de la décision de sa mise en place effective dans un contexte où les projets les plus importants sont rarement en lien avec la GRH. Cette décision pour le moins "inhabituelle" d'implanter un tel dispositif dans ce contexte, renforce notre intérêt à la fois sur l'identité des initiateurs du projet et sur les raisons ayant conduit la BGFI Bank à le mettre en œuvre.

1.2. La GPEC : une commande de la direction générale

Après la certification ISO 9001 version 2000²⁹ de la banque en 2005, « *La direction générale a profité de ce contexte favorable pour initier une série de réflexions sur les moyens d'améliorer la gestion des compétences des salariés* » (concepteur de la GPEC). Si pour notre interlocuteur l'initiative de cette réflexion était « *Essentiellement stratégique* », nous présumons néanmoins qu'elle est une résultante du processus de certification survenue un an plus tôt. En effet, le chapitre 6 du processus de certification ISO 9001 version 2000 porte sur la gestion des compétences. Il fait état de la nécessité d'identifier les compétences

²⁸ INLG : l'Institut National des Sciences de Gestion

²⁹ Cette norme spécifie les exigences relatives au management de la qualité

requis et les compétences disponibles, de mesurer les écarts et de mettre en place un plan de maintien et de développement des compétences. Il est donc tout à fait plausible que ce chapitre ait influencé la décision de la direction générale d'initier une telle réflexion. Ce d'autant plus que notre interlocuteur reconnaîtra plus tard, que le nouveau mode de gestion par processus, instauré dans le cadre de la certification ISO, a été d'une grande aide dans l'implantation de la GPEC : *« La démarche qualité lancée au sein de l'entreprise nous a facilité la tâche, car elle nous obligeait à organiser notre activité par processus. Un tel fonctionnement est compatible avec la démarche GPEC, car il permet de mettre les activités en cohérence et de les lier les unes aux autres. Dans le processus RH par exemple, on décline les activités que l'on y retrouve : recrutement, gestion des carrières, administration, paye etc...Et on vous dit dans quel ordre agencer ces différentes activités. Le pilote d'un processus connaissant par cœur le cheminement des différentes activités, cette organisation nous a été d'une grande aide. En plus, il faut savoir que les pilotes de processus étaient dans le cadre du projet GPEC, les directeurs métiers. Nous avons donc tenu à garder une certaine cohérence ».*

Deux autres facteurs importants sont également à retenir dans les motivations de la direction générale. Premièrement, la stratégie d'internationalisation de la banque nécessitait de disposer en interne des compétences nécessaires à ce déploiement. L'arrivée de la GPEC était donc motivée par la volonté de repérer les personnes les plus compétentes pour soutenir ce projet de développement. Deuxièmement, la mise en œuvre de la démarche qualité à travers la certification ISO 9001 a également soulevé la question des Hommes capables de conduire ce projet.

Pour en revenir à l'étape à initiale, un groupe projet composé de trois cadres de la direction des ressources humaines a été formé, avec pour mission d'effectuer une série de propositions sur les outils pouvant permettre à la banque d'améliorer son système de gestion des compétences. Parmi les membres de ce groupe de travail, un seul jouissait d'une expérience importante dans l'entreprise, alors que les deux autres *« Étaient fraîchement diplômés »*. L'une des deux jeunes recrues avait d'ailleurs dans le cadre de son stage de fin de cycle *« Effectué un mémoire sur la GPEC »*.

C'est donc à la suite de plusieurs recherches, et grâce notamment aux connaissances théoriques de deux des membres (nouveaux) du groupe projet, que le choix s'est définitivement porté sur la GPEC car : « *C'est l'outil qui se rapprochait le plus des exigences de la direction générale* » (concepteur de la GPEC). S'en est suivie une fastidieuse période de documentation que les concepteurs résument à travers ces questions : qu'est-ce que la GPEC de façon concrète ? Qu'est-ce qu'elle apporte ? Comment la mettre en place ? Avec quels outils ? Quels moyens ? Quel est son impact sur la formation ? Où en est la BGFI Bank par rapport à ces attentes ... ?

Après cette phase de documentation sur le sujet, le projet a « *Pu être soumis à la direction générale pour validation* ». Cette étape s'est avérée plus « *Simple que prévue car la direction générale a été tout de suite séduite par la GPEC* ».

C'est donc au mois de Mars 2006, après validation de la direction de la banque, que le projet GPEC « *Démarre réellement* ». Prévu sur une période d'un an, les outils devaient avoir été conçus et le dispositif testé en mars 2007. Ce qui, rétroactivement fait dire à notre interlocuteur que « *Le timing était complètement démesuré, nous avons été trop ambitieux* ».

Toutefois, au-delà des éléments que nous venons d'évoquer, d'autres facteurs ont-ils motivé la direction générale dans leur décision d'approuver le projet GPEC ?

1.3. Un projet et ses envies de "modernité"

Une rencontre avec les dirigeants de la banque avant le lancement de la GPEC, nous aurait sans doute permis de retranscrire de façon plus détaillée, les motivations de la direction générale dans leur choix d'implanter une telle instrumentation de gestion. Pendant notre enquête de terrain, nous avons essayé de rentrer en possession de textes datant du début du projet afin de nous replonger dans le contexte de conception de la GPEC. Si nous n'y sommes pas parvenus, nous avons tout de même, à travers les plans stratégiques

“Ambition 2010” et “Cap 2015”³⁰ et les propos recueillis sur le terrain, pu analyser les raisons qui ont conduit la banque à mettre en place cette méthode de gestion des compétences. Selon ces différents éléments, la décision d’implantation d’une GPEC aurait été motivée par une multitude de facteurs. Si certains d’entre eux paraissaient usuels et détachés du contexte (celles que nous venons d’évoquer), d’autres semblent par ailleurs propres à l’environnement local.

Tout d’abord, la principale raison était semble-t-il l’envie de : « *Se rapprocher des concurrents africains déjà très outillés en matière de gestion des compétences* » (concepteur de la GPEC). Pour une banque souhaitant être la première sur le plan régional, une gestion administrative et non stratégique des compétences constituait selon les concepteurs un « *Désavantage qu’il était important de combler* ».

Aussi, la GPEC était supposée résoudre un conflit de génération causé par le diktat du diplôme : « *La direction générale souhaitait sortir d’une politique de recrutement et de promotion principalement basée sur la présomption de compétences. A cette époque, le diplôme était seul juge de la compétence d’un salarié : les salariés les plus diplômés de la banque étaient donc présumés être les plus compétents. Or, nous savons qu’il existe plusieurs cas où le salarié aussi diplômé soit-il, n’est pas performant. Cela peut s’expliquer entre autres, par le fait qu’il ne soit pas dans le poste le mieux adapté pour exploiter son potentiel* » (concepteur de la GPEC).

Un cadre de la banque, se replongeant dans le contexte du lancement de la GPEC rajoutait : « *On s’appuyait trop sur les diplômes pour présumer de la compétence d’un salarié* ». Avant qu’un autre salarié ne dise : « *Vous savez, on peut avoir fait de très longues études et ne pas être un bon banquier* » (cadre de la banque).

Cette situation, dans laquelle seul le diplôme prévalait a été à l’origine d’une certaine frustration, notamment : « *Chez les anciens salariés, généralement moins diplômés que les plus jeunes* » (concepteur de la GPEC).

³⁰ Orientations stratégiques préparant la transformation du groupe. Projets initiés dans l’optique de faire progresser les métiers, les activités et les produits du groupe à travers 4 moteurs essentiels : excellence commerciale, excellence humaine, excellence organisationnelle et excellence prévisionnelle.

En effet, la grande vague de scolarisation en Afrique noire ayant été entamée au début des années 1970, les salariés issus de cette génération, moins enclins à faire de longues études à leur époque, sont généralement moins diplômés que leurs jeunes collègues. Se prévalant néanmoins d'une certaine expérience, ces derniers ont essayé de peser de leur poids afin que le mode de rémunération et de promotion au sein de la banque se fasse principalement sur ce critère. Quand dans le même temps, les jeunes salariés s'estimaient plus légitimes du fait de leurs diplômes. Cherchant à sortir de cette crise de génération, la direction générale de la banque a perçu la GPEC comme l'instrument qui leur permettrait de réunir les deux parties autour d'un critère clé : la compétence. Seule cette dernière allait donc justifier que l'on ait une rétribution financière ou que l'on soit promu à de nouvelles fonctions plus importantes.

Enfin, la direction générale voyait en la GPEC, une occasion pour la banque de conserver son hégémonie nationale et son image de marque : « *La BGFI bank depuis sa création a toujours souhaité être perçue comme un leader et un précurseur dans son domaine sur le plan national et régional* » (concepteur de la GPEC). L'implantation d'un système de gestion des compétences permettant de gérer les compétences des salariés de façon anticipée, représentait selon toute évidence une opportunité non négligeable pour la banque de se démarquer de ses concurrents locaux.

Cependant, partant du constat selon lequel il n'y a pas qu'une seule façon de concevoir une instrumentation de GPEC, chaque entreprise étant libre de l'adapter à ses besoins, il serait pertinent de décrire le dispositif de GPEC telle qu'il existe à la BGFI Bank.

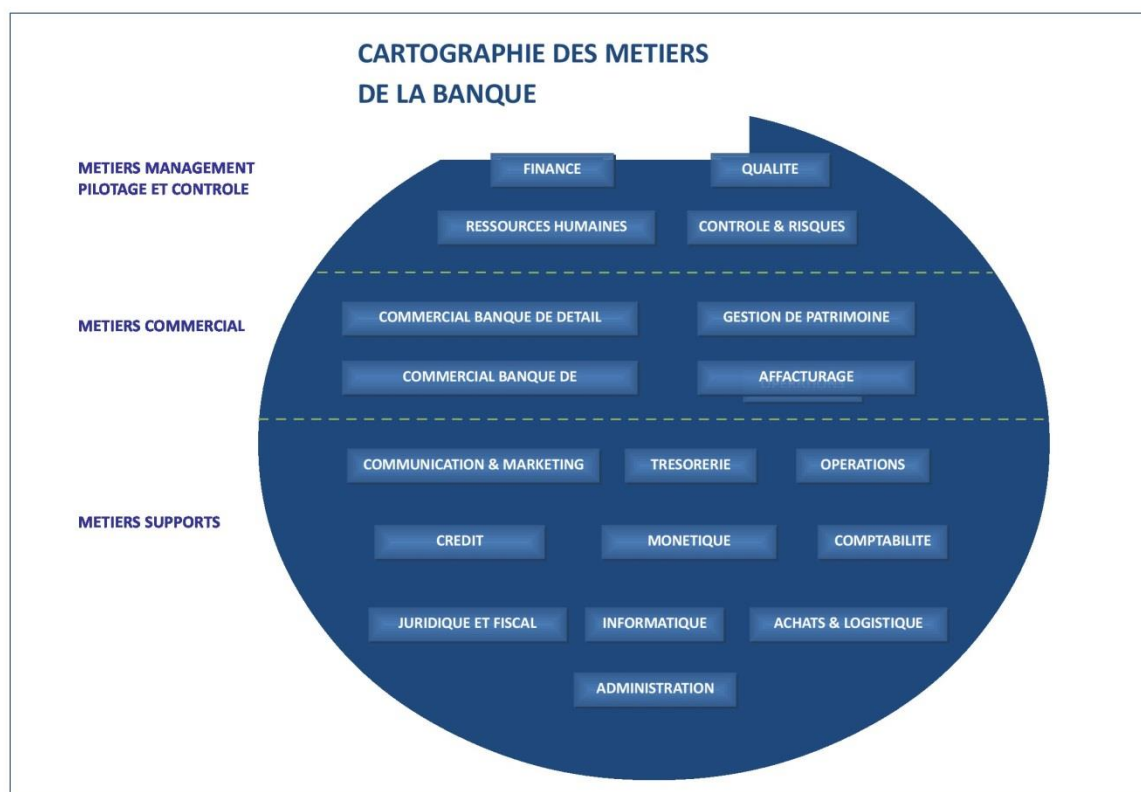
1.4. Une conception présentée comme laborieuse

Afin de décrire au mieux la GPEC telle qu'elle existe à la BGFI Bank, nous avons décidé de présenter les différents instruments qui la composent, de façon chronologique. Cette étape de description s'appuiera essentiellement sur le récit d'un des membres du groupe projet.

La première étape de conception de ce dispositif a été : « *L'identification des métiers et des emplois de la banque* ». Ce travail n'ayant jamais été fait par le passé, « *Il a fallu que soient répertoriés individuellement chacun des métiers de la banque en évitant soigneusement de confondre métier et emploi* ». Cette distinction pouvant paraître fallacieuse dans bien des situations, était semble-t-il indispensable dans ce cas: « *Ici on a toujours eu tendance à ne pas distinguer les métiers des emplois. Pour nous par exemple caissier c'était un métier, or il s'avère que c'est un emploi qui rentre dans la catégorie de métier des opérations* ». Au terme de cette étape présentée comme particulièrement pénible, 18 métiers et 105 emplois ont été identifiés. Ce qui, selon notre interlocuteur, fut une grande surprise : « *On ne s'attendait pas à ce qu'il y ait autant de métiers dans la banque* ».

Ensuite, grâce à des entretiens menés auprès des salariés et des managers de la banque : « *L'ensemble des 105 emplois listés ont été décrits de façon détaillée* ». Pour chacun de ces emplois, les missions, les activités, les compétences, les profils, les relations de travail et les possibles évolutions ont été définis. Le projet de conception de la GPEC étant conduit par les membres du groupe parallèlement à leurs activités « *quotidiennes* », la phase de description des 105 emplois identifiés « *A été plus longue que prévue, s'étalant sur près d'une année* ».

Cette première étape d'identification a donné naissance au premier instrument né du dispositif de GEPC à savoir : **la cartographie des métiers**. Cet instrument de gestion dont le but est d'effectuer un état des lieux des métiers, des emplois et des activités des collaborateurs, a également aidé à la formalisation des instruments de GRH et à la mise en place des instruments de mobilité.



**Figure 17 : cartographie des métiers de la
banque**

Comme nous pouvons le voir dans la figure ci-dessus, trois catégories de métiers ont été identifiées au sein de la banque : les métiers du management pilote et contrôle, les métiers du commercial et les métiers du support. La catégorie comptant le plus grand nombre de métiers étant le support dans laquelle 10 métiers sont rangés, soit plus du double des autres catégories. Cet instrument a donc permis à la banque d'avoir une vue complète de l'ensemble de ses métiers, facilitant ainsi la conception d'autres instruments de RH, notamment ceux en lien avec la mobilité.

Comme nous allons le constater dans la figure suivante, la cartographie des métiers de la banque a été suivie d'une présentation détaillée des emplois de chaque métier. Pour chacun des emplois, les missions et les différentes possibilités d'évolution ont été décrites.

COMMERCIAL BANCAIRE

Mission : Métier clé et essentiel de la Banque, le commercial a pour mission principale la vente de produits et services bancaires dans le cadre de la gestion d'une clientèle bien identifiée.

LES EMPLOIS DU COMMERCIAL

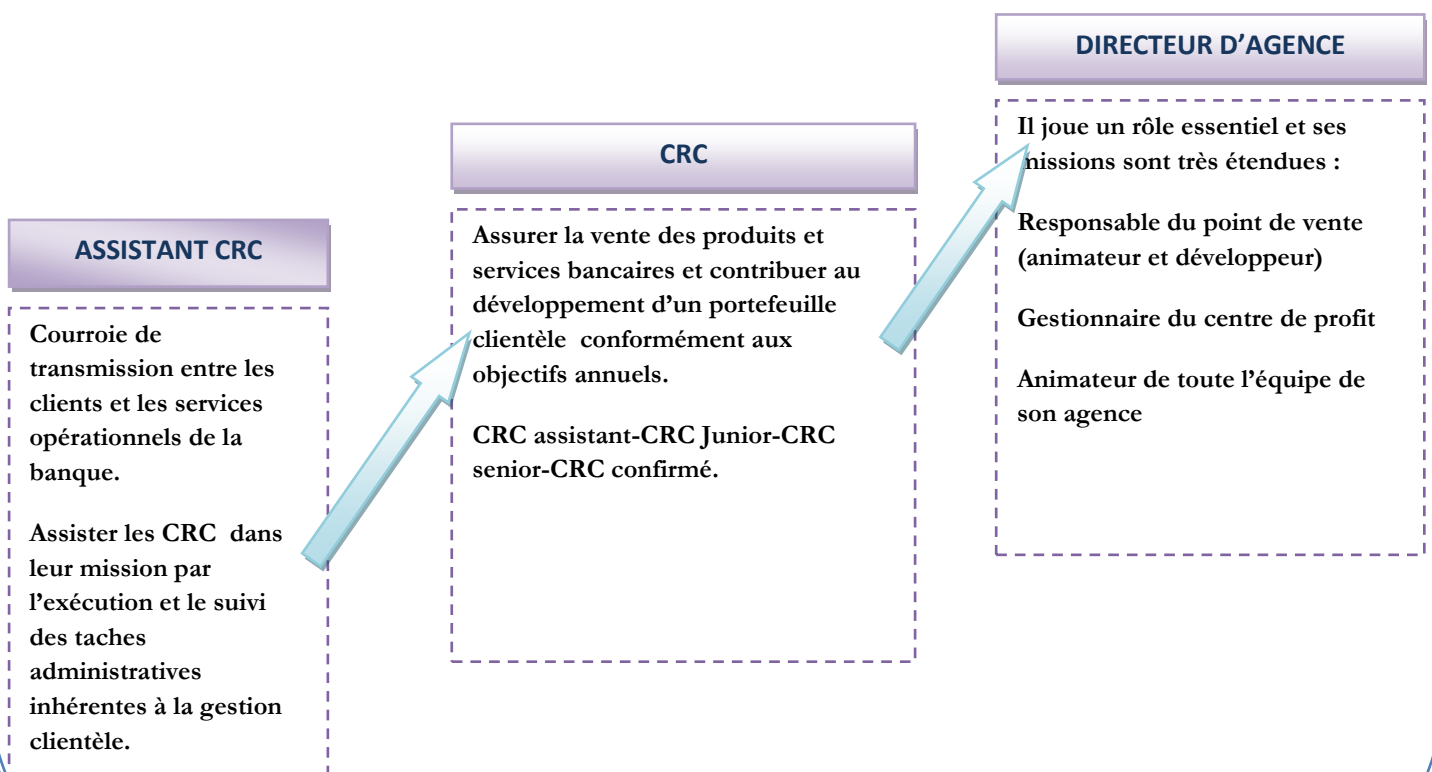


Figure 18 : cartographie des métiers et des emplois

La deuxième étape s'est construite autour d'une question centrale : quelles compétences doivent avoir les collaborateurs pour prétendre accomplir convenablement leurs missions ? Pour chacun des 105 emplois, les compétences nécessaires à l'occupation d'un poste ont été listées. Ce listing s'est fait autour du triptyque savoir, savoir-faire, savoir-être. Ont donc été mises en évidence, les compétences requises pour les 105 emplois préalablement identifiés. Avec l'aide de certains opérationnels, les compétences clés, indispensables à la tenue d'un poste, ont été repérées. Cette identification a été faite « *Grâce à un système de cotation* ». Ce travail de cotation a débouché sur le deuxième instrument né de la GPEC à savoir : **une nouvelle fiche d'évaluation** (cf. Annexe).

Selon les concepteurs, ces fiches constituaient une avancée considérable dans la gestion des compétences des collaborateurs, dans la mesure où elles permettaient d'identifier avec plus de précision, les besoins en formation de ces derniers : « *Nous pouvions ainsi déterminer si le salarié détenait l'ensemble des compétences clés, s'il était en cours d'acquisition d'une ou de plusieurs compétences clés ou s'il ne les avait tout simplement pas acquises du tout. A la suite de ce diagnostic, les managers allaient pouvoir cibler un programme de formation permettant de répondre à un besoin spécifique du salarié* ». Ce système d'évaluation était perçu par les concepteurs comme « *Bien plus pertinent que les anciens* » car « *Permettant d'identifier plus efficacement les carences des salariés et offrant la possibilité aux collaborateurs de bénéficier d'une formation mieux ciblée* ».

L'identification des compétences clés (savoir, savoir-être, savoir-faire) a également permis à la banque de concevoir des **fiches emploi-type** (cf. annexe). Ces fiches ont été élaborées dans le but d'aider lors du recrutement d'un collaborateur. Elles avaient pour objectif de vérifier que le candidat à un poste réunissait bien les qualités nécessaires pour l'occuper.

Ensuite, il y a eu la conception d'un **référentiel de compétences par métier** (cf. Annexe). Reprenant l'ensemble des compétences nécessaires par métier, cet instrument devait servir de courroie de transmission entre la GPEC et la formation. En d'autres termes, il s'agissait de vérifier que l'ensemble des compétences disponibles dans les catalogues de

formation de la BBS, reprenait intégralement les formations identifiées dans le référentiel de compétences ; afin de s'assurer que les manques identifiés chez un salarié pouvaient être intégralement comblés par l'offre de formation de la banque. Le dispositif de GPEC a donc permis à la banque de « *Revoir l'intégralité de son offre de formation* ». Si le lien entre la banque et la BBS « *Existait déjà dès la création de cette école* », la GPEC allait permettre en identifiant spécifiquement les besoins en formation d'un salarié, de diversifier à la fois qualitativement et quantitativement les offres de formation de la BBS.

De plus, la GPEC allait aider la BBS à atteindre ses nouveaux objectifs. En effet, au-delà de la simple formation, l'école avait désormais pour objectif de faire en sorte que toute personne qui y suivrait un cursus puisse être capable d'occuper un poste de façon effective au sein de la banque. Ceci passait donc par une offre de formation directement en lien avec la banque, et des cas pratiques inspirés des difficultés rencontrées quotidiennement par celle-ci.

Pour finir, le lancement du projet GPEC a débouché sur la création **des aires de mobilité**. La BGFI Bank ayant une politique interne voulant que des collaborateurs soient mutés à d'autres fonctions après une période maximale de cinq ans, la création d'un instrument offrant la possibilité aux salariés d'être en partie acteurs de leur mutation, se justifiait pleinement selon les concepteurs. Pour ce faire, un système permettant à un salarié d'identifier les compétences à acquérir afin d'être muté à la fonction à laquelle il aspire, a été mis en place. Ainsi, ce dernier allait être en capacité d'identifier les formations à suivre, la durée totale du processus et les besoins à venir de l'entreprise pour le poste sollicité.

**AIRES DE MOBILITE DES EMPLOIS TYPES CŒUR METIER
RESSOURCES HUMAINES**



	Chargé du Recrutement	Chargé de la Gestion des carrières	Chargé de l'Administration du Personnel	Chargé de la Formation
Chargé du recrutement				
Chargé de la Gestion des carrières				
Chargé de l'Administration du personnel				
Chargé de la Formation				

 **Passage très aisé avec formation légère et durée d'intégration inférieure à trois mois maximum.**

 **Passage aisé avec formation légère et durée d'intégration de trois à six mois maximum.**

 **Passage sans objet**

✦ **N.B :** La durée de la formation et la durée d'intégration dépendent de plusieurs facteurs ; notamment la personnalité des individus, de leur capacité à apprendre et à s'adapter aux changements.

Figure 19 : aires de mobilité des emplois type cœur métier ressources humaines

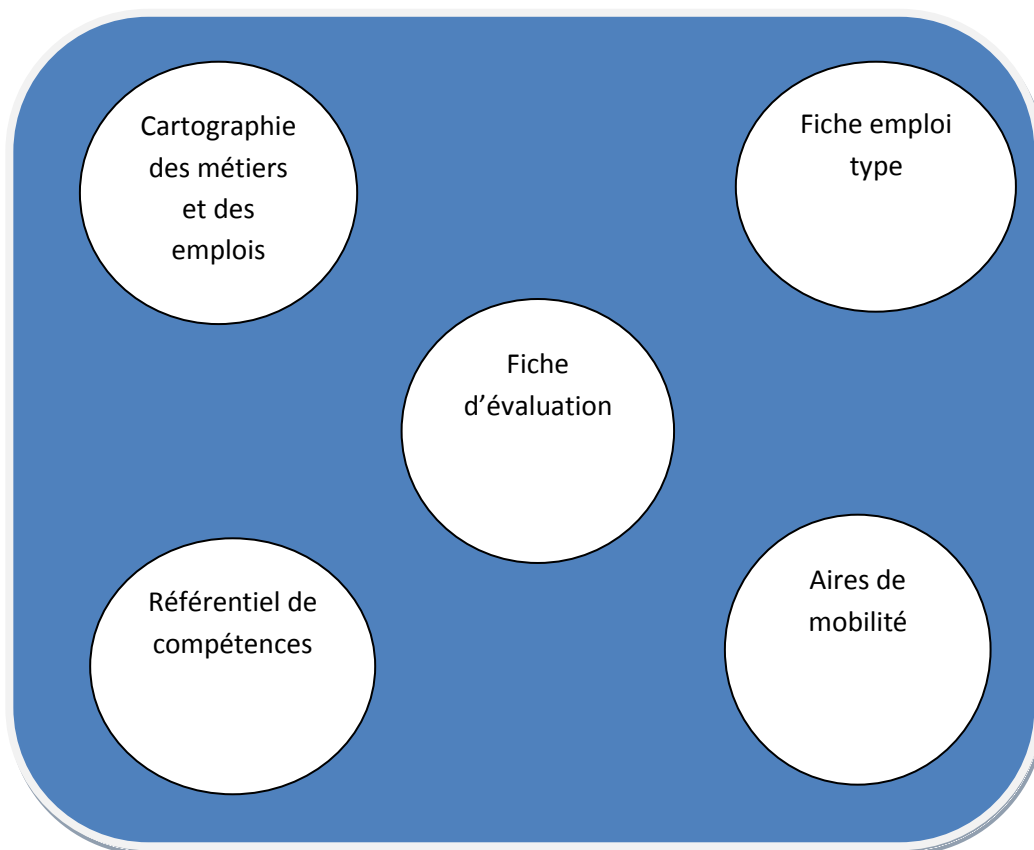


Figure 20 : le dispositif de GPEC à la BGFI Bank (cf. Annexes 9, 10, 11,12)

Comme l'illustre la figure ci-dessus, la GPEC à la BGFI Bank est composée de cinq instruments de gestion. Si leur fonctionnement n'est pas interdépendant, la chronologie de leur conception montre au contraire une interdépendance dans leur logique de conception. Initialement, le projet GPEC était censé durer une année et être mis en œuvre au courant de l'année 2007. Mais, la seule élaboration de la cartographie des métiers et des emplois de la banque s'est étalée sur près d'une année. La conception de la GPEC s'est donc faite sur une période totale de deux ans, les instruments étant concrètement utilisés au début de l'année 2008.

1.5. Des instruments identiques à ceux des pays occidentaux

Comme nous l'affirmions dans le chapitre 2, il n'existe pas de modèle de GPEC faisant l'unanimité, chaque entreprise étant libre de concevoir sa propre GPEC. Toutefois, dans le cas de figure de la BGFI Bank, le modèle de GPEC mis en place nous semble identique en de nombreux points à ceux que l'on peut voir dans les entreprises françaises. En effet, les instruments de gestion choisis par la BGFI Bank pour construire sa GPEC, ont quasiment tous pris leur essor dans le contexte français.

C'est par exemple le cas du référentiel de compétences, aujourd'hui très présent dans les entreprises françaises souhaitant mettre en place une GPEC. De nombreux organismes français (ANACT, Cercle RH, Cegos ...) proposent d'ailleurs des démarches d'élaboration de référentiels de compétences. Ainsi en est-il de la cartographie des emplois (décrite comme un instrument permettant à l'entreprise d'identifier ses besoins en emploi et initier une réflexion sur le sujet), des fiches emplois-types (présentées comme les référentiels à partir desquels pourront être composées des fiches de poste individuelles), des aires de mobilité (présentées comme un instrument d'aide à l'évolution professionnel), et enfin des fiches d'évaluation.

La GPEC telle qu'elle a été mise en place à la BGFI Bank est donc identique à celle qui pourrait exister dans une entreprise française. Sa transposition telle quelle à la BGFI Bank pose bien la question de l'impact de la culture lorsqu'une instrumentation de gestion des compétences est importée dans un autre contexte.

1.6. Les difficultés diverses

L'arrivée de la GPEC n'a selon toute vraisemblance pas permis d'améliorer la gestion des compétences des salariés de la banque comme prévu. Au contraire, les personnes rencontrées au cours de notre enquête de terrain, ont mis en lumière quelques dysfonctionnements de l'instrumentation. Nous avons nous mêmes, lors de notre enquête de terrain pu constater un certain nombre d'éléments illustrant ces dysfonctionnements.

Tout d'abord, nous avons été surpris par la méconnaissance d'une importante partie des salariés de la GPEC, et des instruments qui la composent. Sur la totalité des personnes rencontrées, près d'une personne sur deux ignorait l'existence d'une telle méthode de gestion des compétences. Pour la majorité d'entre eux, cette ignorance s'expliquait principalement par la méconnaissance du dispositif sous cette appellation.

Aussi, il semblerait que tous les managers ne soient pas formés à la nouvelle démarche d'évaluation par les compétences, ce qui dans le fonctionnement même de la GPEC constitue un frein considérable, et remet en question la crédibilité de l'ensemble du dispositif : *« Nous avons encore des managers qui ne sont pas bien formés à la démarche d'évaluation, donc ils ne savent pas utiliser les outils, et veulent quelques fois reproduire les anciennes méthodes. Or, un collaborateur qui a déjà été évalué différemment ; c'est-à-dire en fonction de ses compétences, sait généralement faire la différence. La nouvelle vague de managers, constituée de jeunes cadres et de personnes nouvellement promues, n'est pas forcément formée à la démarche d'évaluation par les compétences, alors qu'il était prévu que cette formation se fasse de façon automatique »* (cadre RH).

De plus, le mécanisme de gestion prévisionnel du dispositif s'est révélé inefficace à l'épreuve des faits. Le rachat d'ASINCO (entreprise d'assurance) par la BGF Bank *« Aurait dû être accompagné d'une identification et d'une description des métiers et des emplois de la branche assurance nouvellement créée, comme le prévoyait le dispositif. Or, nous constatons qu'il n'y a pas eu de mise à jour. Ceci vaut également dans plusieurs autres domaines »* (cadre RH). L'aspect anticipatif pourtant très important dans ce dispositif a de toute évidence été inefficace (comme dans les entreprises françaises où cet aspect est également négligé).

Enfin, le projet GPEC était supposé « révolutionner » le système de gestion des compétences du siège social de la banque, mais aussi de l'ensemble de ses filiales à l'étranger « *Or, en fonction du pays et de la filiale dans laquelle on se trouve, on a affaire à des outils différents, alors que c'est exactement ce que nous voulions éviter* » (cadre RH dans deux pays différents ». Les raisons de ces dysfonctionnements semblent englober tout le processus de mise en place de la GPEC, partant de sa conception à son évolution. Si les termes utilisés peuvent faire penser à des difficultés courantes que l'on pourrait retrouver dans des entreprises occidentales, d'autres au contraire semblent spécifiques au contexte local.

Les premières difficultés remonteraient à la conception de la GPEC. Alors qu'aujourd'hui, de nombreuses études mettent en avant l'importance de l'adaptation d'un outil de gestion au contexte de son implantation (Makunza & Verna 1996, Bourgoïn 1984, Mutabazi 2006), la GPEC a apparemment été mise en place telle quelle à la BGFI. Cette implantation d'une GPEC « *Occidentale* » dans ce contexte, constitue l'une des premières raisons explicative du dysfonctionnement de l'instrumentation de gestion : « *On avait l'impression que l'outil avait été construit en chambre, sans prise en compte de la réalité locale* » disait un cadre RH, avant de rajouter à propos du dispositif : « *Il semblait totalement déconnecté* ».

Toutefois, nous pouvons nous demander si cette transposition à l'identique de la GPEC a été faite par simple mimétisme ou par obligation ?

En nous référant aux propos des concepteurs de la GPEC « *On n'a pas eu besoin d'adapter la GPEC au contexte local, car nos salariés s'occidentalisent de plus en plus* », notre réponse à cette interrogation pencherait vers la première option. Le choix d'une GPEC transposée à l'identique, nous semble être le fruit d'un mimétisme dont plusieurs entreprises africaines ont l'habitude.

Aussi, l'entreprise semble souffrir d'un problème de communication interne. Si le discours des cadres des ressources humaines va dans le sens d'une campagne volontaire d'introduction de la GPEC « *On a tout fait pour que la GPEC soit connue des salariés, mails d'informations, articles sur BGFI Info, affichages* » (cadre RH), nombreux sont les salariés

affirmant n'en avoir entendu parler que très vaguement « *J'ai entendu parler de la GPEC, je sais qu'il s'agit de gestion des compétences, mais je ne pourrais pas vous en dire plus* » (salarié de la banque).

Conscient de la méconnaissance de certains outils mis en place au sein de la banque, et donc de l'inefficacité du système d'introduction, un cadre des RH explique cette situation par la « *Propension des salariés à ne retenir que les informations qui les intéressent* », sans que l'on ne sache réellement s'il s'agit là d'une tentative de dédouanement ou de l'expression d'un doute sur la bonne foi des salariés.

Encore plus surprenant, un autre cadre des ressources humaines dénonce la mauvaise foi de ses collègues car dit-il : « *Je leur avais dit que nous avons un véritable problème de communication on sein de la banque, nous ne pouvons pas nous contenter de balancer des outils de la sorte et espérer que ça marche* », éveillant le doute dans notre esprit quant à cette volonté affichée de se démarquer de ses collègues par honnêteté ou par intérêt. Si les différentes parties se rejettent la responsabilité de la méconnaissance de la GPEC, elles s'accordent néanmoins sur le constat évident de l'échec de son introduction auprès des salariés.

La réception de la GPEC quant à elle, s'est faite entre enthousiasme et scepticisme. Une partie des salariés, visiblement désireuse de voir s'instaurer plus d'objectivité dans la gestion de leurs compétences, nous confiait avoir vu en cet instrument « *Le moyen idéal de résoudre certaines injustices* » causées selon eux, par le « *Trop plein de subjectivité dans leur gestion quotidienne* ». D'autres salariés, bien plus méfiants, s'appuyaient sur leurs expériences passées pour expliquer leur scepticisme vis-à-vis de la GPEC car disaient-ils : « *Il y a déjà eu plusieurs projets de ce type dans l'entreprise. On y a tous cru, mais au final ça n'a jamais fonctionné sans que l'on ne sache réellement pourquoi* ». Si cette situation, dans laquelle des salariés ne partagent pas le même sentiment lors de l'arrivée d'un outil, peut paraître banale et habituelle, ce qui retient notre attention, ce sont les propos à travers lesquels chacune des deux parties défend son point de vue.

Pour les salariés manifestant leur engouement à l'arrivée de la GPEC, il n'est pas rare de constater un enthousiasme quelque peu démesuré « *Les outils qui permettent de faire avancer la maison sont toujours les bienvenus* ». Cette expression exacerbée et

démonstrative de corporatisme nous a quelque peu interpellé, car l'interlocuteur dans ce cas de figure paraissait dénué de tout sens critique.

Pour ceux exprimant leur scepticisme, les arguments utilisés étaient d'autant plus surprenants qu'ils exprimaient souvent un doute empreint de suspicion : *« Ici, nous ne sommes jamais optimistes, car la logique gestionnaire, seul le manager la connaît »*.

1.7. Le point clé de la subjectivité des évaluations

Au-delà des difficultés rencontrées dans la conception, la diffusion et l'accueil de la GPEC, son fonctionnement effectif est selon les dires, confronté à de nombreuses difficultés, se cristallisant essentiellement autour de la question de l'évaluation des salariés. Ce point occupe d'autant plus les esprits que le dispositif de GPEC à la BGFI Bank prévoit le versement d'une *« rétribution financière »* aux salariés les mieux évalués, et la prise en compte des résultats de ces évaluations dans les promotions internes. Ces deux paramètres renforcent donc la tension d'être bien évalué et explique que l'instrument d'évaluation ait une place aussi importante au sein du dispositif.

Dans un tel contexte, l'objectivité du système d'évaluation et des évaluateurs a été à de nombreuses reprises, remise en question : *« On devrait faire des efforts sur le management des hommes. Nous sommes en Afrique, il y a des considérations personnelles qui rentrent en compte. Vous tombez sur un chef qui ne vous aime pas personnellement, il peut mal vous évaluer, sachant que votre carrière dépend parfois de ces évaluations »* (cadre de la banque). Aussi, certains salariés ont remis en question la légitimité des évaluateurs : *« Le supérieur qui t'évalue a le même diplôme que toi, donc rien ne prouve qu'il est plus compétent. En plus, aujourd'hui je suis ton chef et demain, suite à une nomination tu peux devenir mon chef. Donc l'évaluation a du mal à être légitime »* (Salarié de la banque).

De plus, le non versement de primes à des salariés dits méritants : *« Certains salariés très bien évalués n'ont rien touché alors que d'autres bien moins évalués ont eu des primes »* (cadre de la banque), a conforté leurs collègues dans leur crainte de subjectivité dans la gestion leurs compétences.

Comme on le constate fréquemment dans de telles situations d'échec, la culture est souvent présentée comme un frein au bon fonctionnement et à la modernisation des pratiques de gestion : « *La GPEC ne pourra pas marcher au Gabon comme dans les pays occidentaux, car nous sommes encore dans une logique de "piston". On met quelqu'un à un poste, la personne n'a pas les compétences requises, mais elle est là du fait de ses liens avec telle ou telle personne* » (Cadre RH). Nombreux sont les interlocuteurs considérant que le poids des relations personnelles est tellement ancré dans les mœurs et les pratiques culturelles, que tout instrument de gestion ayant vocation à révolutionner la gestion des compétences en y introduisant plus d'objectivité, serait confronté à une sorte de barrière culturelle insurmontable. Tout espoir d'amélioration de la situation paraît inutile face à cette « réalité locale » dans laquelle il n'existe pas de limite clairement établie entre sphère professionnelle et personnelle.

Pour d'autres interlocuteurs, cette situation s'expliquerait plutôt par « *Les différences culturelles* » entre les principes d'une GPEC très rationnels, née dans un pays occidental et le contexte local gabonais brillant par la prééminence « *d'irrationalité* ». Dans de telles conditions, la culture est perçue comme « *incompatible* » avec les principes même d'une gestion d'entreprise.

1.7. L'accusation larvée de mauvaise foi

Au-delà de ces explications assez attendues, certains interlocuteurs interprétaient plutôt l'échec de la GPEC comme résultant de la « *mauvaise volonté* » de ceux dont l'instrumentation contrecarrerait les plans : « *La GPEC échouera car il y a des gens qui n'ont pas intérêt à ce qu'elle marche* » (cadre de la banque). Paradoxalement, tandis que la GPEC avait été mise en œuvre dans le but d'instaurer plus d'objectivité dans la gestion des compétences des salariés, elle était au contraire, perçue par ces derniers comme un instrument donnant plus de pouvoir aux managers. Un pouvoir qui, selon leurs propos, lorsqu'il n'est pas encadré, peut être à l'origine de plusieurs injustices. Dans un tel climat de méfiance, une mauvaise évaluation n'était pas perçue comme mettant en évidence le besoin

d'un salarié d'être formé, mais plutôt comme l'expression de « *la mauvaise foi des évaluateurs* ».

Le profond scepticisme des uns, ainsi que la nature des soupçons des autres, révèlent la subtilité particulière d'un contexte dont il nous faut mieux décrypter et comprendre les logiques d'interprétation. Il nous semble évident que les différentes accusations et soupçons d'une partie de nos interlocuteurs sont en réalité fondés sur une même logique culturelle.

1.8. Projet de refonte de la GPEC

Lors de notre enquête approfondie en 2013, nous avons pu constater que la banque, en créant un service dédié à la gestion des compétences et à la formation, avait décidé de repenser l'instrumentation de GPEC. Consciente des limites de l'instrumentation implantée quelques années plus tôt, ce service a été mis en place pour : « *Faire revivre la GPEC et revenir en permanence dessus. Les emplois ont évolué, il y en a même de nouveaux, la structure a grossi, il faut donc adapter l'outil à toutes ces évolutions-là, d'où la nécessité de reprendre le projet GPEC aujourd'hui. On a repensé le projet GPEC, on veut quelque chose de beaucoup plus concret* » (responsable gestion des compétences et formation).

Dans le cadre de cette refonte, quelques modifications « *imminentes* » allaient être apportées à la GPEC. On parlait notamment de l'importance de faire « *Muter la GPEC vers des situations types de travail* » et de cesser ainsi avec une évaluation des compétences s'appuyant essentiellement sur le savoir, savoir-être, savoir-faire, apparemment, « *Trop théorique pour le contexte gabonais* ». Ce décalage, entre approche théorique et réalité du terrain qui, pour certains, constituait l'une des principales raisons de l'échec de la GPEC.

Aussi, les cartographies des métiers et emplois « *Allaient être actualisées* » afin que les nouveaux métiers existants au sein de la banque soient finalement pris en compte. Les aires de mobilité qui n'avaient pas été utilisées jusqu'ici, allaient paraître « *Sortir du tiroir* » et être « *Adaptées aux différentes situations professionnelles* ». Le groupe de personnes consultées dans le cadre de la conception de la GPEC assez restreint dans un premier temps allait « *S'étendre à l'ensemble des responsables de ressources humaines* », et le plan de

formation réformé afin d'avoir « *Des modules plus en lien avec les problématiques de l'entreprise* ».

C'est donc dans la perspective de cette refonte de la GPEC, que plusieurs réflexions avaient été initiées, dont une au sein de la BBS comme nous pouvons le voir dans la figure ci-dessous.

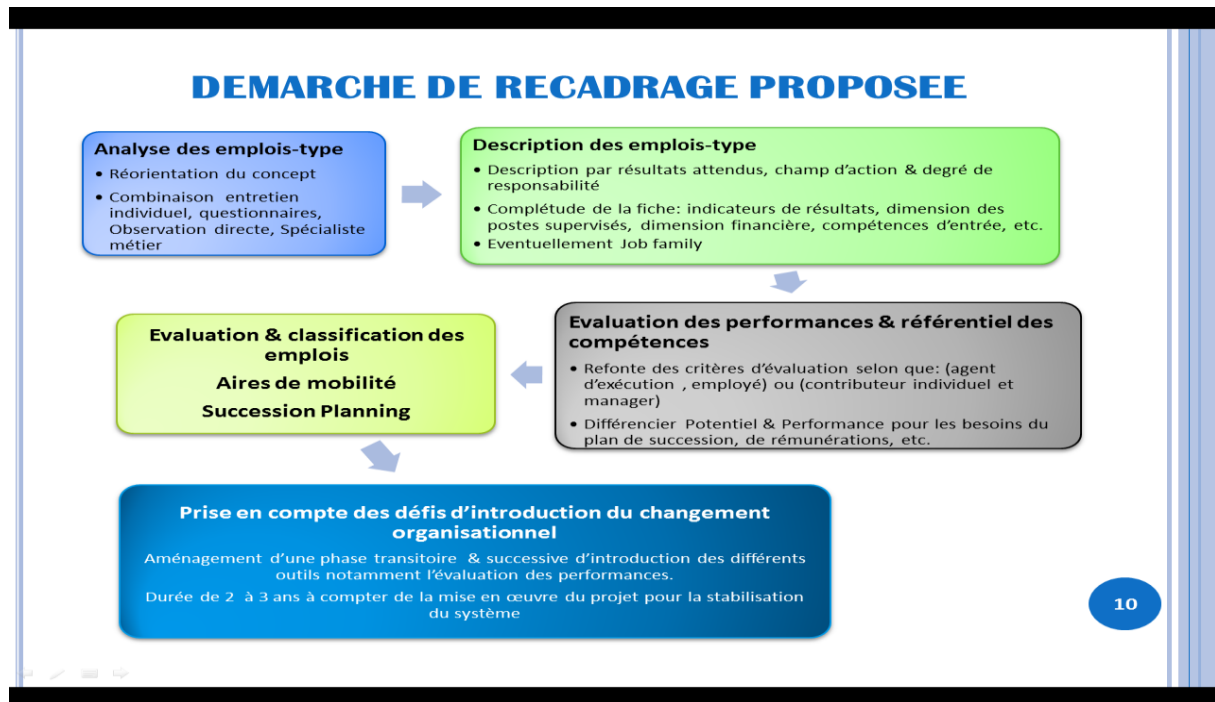


Figure 21 : refonte de la GPEC, exemple des emplois-type

Si l'ensemble des mesures envisagées dans ce plan de refonte nous semblent pertinentes et pourraient sans doute avoir un impact positif dans le bon fonctionnement de la GPEC, nous pensons néanmoins, comme nous l'affirmions précédemment, qu'une relecture des événements à travers la grille culturelle des acteurs, nous donnera sans doute une nouvelle vision de la situation et nous permettra de proposer des solutions plus en phase avec la culture des intéressés. Il nous sera donc possible de nous prononcer plus clairement sur l'impact ou non de la culture dans l'implantation, le fonctionnement et l'évolution de la GPEC. Nous pourrons ainsi interpréter nos propositions de départ à travers les logiques culturelles des intéressés. Pour ce faire, nous allons présenter un cadre théorique d'analyse, permettant de comprendre l'univers de sens à partir duquel les intéressés interprètent les événements auxquels ils sont confrontés.

Synthèse de la section 1

Dans cette section, nous avons raconté l'histoire de la mise en œuvre de la GPEC à la BGFI Bank (de sa conception à sa potentielle évolution). Nous avons vu que les motivations de l'implantation de ce dispositif étaient pour le moins très diverses. Toutefois, les projets stratégiques "ambitions 2010" et "cap 2015" dans lesquels s'inscrivaient le processus de certification ISO 9001, initié peu avant le début du projet GPEC, semblent être à l'origine de l'arrivée de la GPEC. De plus, il semblerait que l'appétence des dirigeants de la banque pour les nouveautés pouvant leur permettre de distancier leurs concurrents locaux, tout en se rapprochant des grandes banques africaines, a également joué un rôle dans cette décision d'implantation de la GPEC.

Ensuite, nous avons raconté le processus de conception de la GPEC. Nous avons tenu dans cette section, à apporter le plus de détails possibles ; raison pour laquelle nous avons présenté succinctement chacun des instruments et leur modèle de conception. Initialement prévue pour une durée d'un an, la mise en œuvre de la GPEC (conception, communication et lancement) a finalement été faite sur deux ans.

Nous avons également démontré en établissant une comparaison entre les instruments de la GPEC à la BGFI Bank et ceux des pays occidentaux, que la GPEC à la BGFI Bank était le résultat d'une transposition à l'identique des modèles français de GPEC. Les instruments de la GPEC tels qu'ils existent à la BGFI Bank ont dans leur grande majorité, pris leur essor en France (cartographie des métiers et emplois, référentiels de compétences, aires de mobilité, fiches d'évaluation, fiches emploi-type). Parmi ces instruments, l'instrument d'évaluation est celui qui a le plus suscité de réactions auprès des salariés du groupe.

Nous allons dans la section suivante, décrypter l'univers de sens des acteurs. Ce décryptage nous permettra de comprendre les logiques culturelles au travers desquelles les acteurs interprètent les événements dans le contexte gabonais. Nous nous servirons plus tard de ces logiques culturelles pour analyser l'impact de la culture sur les quatre phases de la vie d'une instrumentation de GPEC (telles que présentées dans notre modèle) à la BGFI Bank.

La section suivante peut donc être considérée comme un début de restitution de nos résultats, car le décryptage des logiques culturelles gabonaises est le fruit de l'analyse de nos matériaux.

2. Les logiques culturelles des acteurs

En dépit de la forte diversité ethnique, linguistique et culturelle caractérisant la société gabonaise, il existe une base culturelle commune, régissant les rapports et les relations entre individus. Ce soubassement culturel permet d'effacer certaines différences facilement perceptibles, en réunissant les individus autour d'une même vision de l'ordre social. Que les individus partagent un même point de vue ou au contraire qu'ils s'opposent, leur argumentation se fait à partir d'une même logique qu'il est important de décrypter. Le cadre d'interprétation que nous élaborerons dans la section suivante constituera donc un ciment culturel au travers duquel devront être lus et interprétés les événements. C'est à travers cette vision "d'iribarnienne" de la culture, que nous analyserons son impact sur la GPEC à la BGFI Bank. Lorsque nous parlerons de culture gabonaise dans ce travail, nous ferons donc référence aux logiques culturelles mises en exergue dans cette section.

2.1. La forte tendance à la désignation

Pour commencer, nous constatons une très forte sensibilité à la désignation chez nos interlocuteurs. Celle-ci se traduit par la propension de ces derniers à nommer ou désigner les personnes à qui ils font référence. Ce qui s'appelle communément "doigter quelqu'un" au Cameroun (Henry, 2007), c'est-à-dire désigner nommément une personne tout en mettant en évidence le rôle joué par cet individu, est également perceptible dans le contexte gabonais. Les acteurs, pour mettre en lumière le rôle essentiel joué par quelqu'un, diront : « *C'est mon ancien chef qui a...* », « *C'est celui qui m'évalue* », « *C'est monsieur tel* » ou encore plus direct « *Le salarié derrière vous* », « *La dame au fond de la salle* ». Cette sensibilité à l'influence des individus, révèle un besoin important d'identification. Il est capital de savoir avec exactitude, la personne à l'origine de son malheur ou au contraire, l'identité de son bienfaiteur.

Plutôt que de désigner l'entreprise en tant qu'entité, faire référence à un poste ou une fonction, les individus préféreront désigner la personne en responsabilité, comme si les décisions, même prises dans le cadre professionnel, étaient avant tout des résultantes de motivations personnelles. Une décision prise par la DRH ne sera alors pas perçue comme émanant de la direction des ressources humaines, mais de la personne occupant cette

fonction. Ainsi, on portera ses réclamations directement au directeur des ressources humaines, et non pas à la direction des ressources humaines.

Enfin, à la question portant sur les avantages relatifs à la mise en place d'une instrumentation de GPEC à la BGFI Bank, il nous a souvent été répliqué que ça allait permettre: « *De mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut* ». Loin d'être anodine dans ce contexte, nous y percevons également un signe de cette sensibilité à l'influence des individus. Si cette expression traduit certainement un besoin de justice, elle met également en exergue la propension des individus dans cette société à se focaliser sur les individus. Ainsi, chaque personne devrait occuper un poste qui lui serait quasiment destiné, à condition bien évidemment que ses compétences les lui permettent.

Cette expression permet également de revoir certains "*a priori*" sur la culture africaine. Alors que la pression communautaire et la préférence ethnique sont généralement présentées comme des tares dont les entreprises africaines auraient du mal à s'affranchir, expliquant dans plusieurs cas de figure leurs difficultés de gestion, "*L'homme qu'il faut à la place qu'il faut*", met plutôt en avant la capacité de nos interlocuteurs à passer outre ces différences. Ne souhaitant pas volontairement occulter les différentes problématiques existant dans plusieurs pays africains du fait ethnique et communautaire, nous tenions tout de même à nuancer cette vision, en mettant en évidence la capacité de nos interlocuteurs à passer au-delà de ces différences lorsqu'ils ont l'impression d'être justement traités.

2.2. La force de la volonté exprimée

L'expression d'une volonté, la force d'une demande clairement exprimée, constituent des éléments de légitimation d'un sentiment de satisfaction ou de déception. En d'autres termes, plus les demandes effectuées par les acteurs sont satisfaites, plus ils considèrent le système dans lequel ils évoluent comme juste et performant. S'il est vrai que le monde de l'entreprise est individualisant par nature, cette individualisation est exacerbée dans ce contexte: « *J'ai toujours demandé* », « *j'ai demandé plusieurs fois* », « *Je souhaitais* », « *J'aimerais* », sont autant d'expressions mettant en lumière la force de la volonté exprimée

par les individus. La réponse à l'expression de cette volonté constituera un baromètre influençant la perception des salariés au moment de juger de la pertinence des instruments en place. Cet ajustement des volontés explique que des individus s'appuient essentiellement sur des exemples personnels, lorsqu'il est question de décrire un modèle jugé injuste ou inefficace : « *J'ai demandé à être orienté vers le commercial...je ne comprends pas pourquoi ça ne marche pas* » ; « *J'ai toujours demandé une formation à mon manager, mais...* » ; Ou encore « *j'aimerais avoir une activité purement bancaire, mais...* ». Cette société dans laquelle les individus sont souvent demandeurs, expriment leur volonté, est en retour profondément marquée par la déception naissant de la non réalisation de leur volonté : « *Aujourd'hui sur une échelle de 1 à 10, je suis environ à 6. Ça veut dire que je ne suis pas quelqu'un de frustré, j'aime mon travail. Seulement pour atteindre 7 ou 8 il faudrait que j'ai l'impression d'évoluer selon mon plan de carrière et mes aspirations* » (salarié de la banque).

Cette confrontation des volontés, au sortir de laquelle, seules les volontés accomplies et satisfaites considéreront être dans une organisation au fonctionnement exemplaire, constitue un élément d'analyse majeur dans la compréhension du fonctionnement de la société gabonaise. L'individu existe au travers de sa volonté, celle-ci est encore plus parlante lorsqu'elle est clairement affichée.

La mise en évidence de cet élément permet de reconsidérer certaines idées reçues, surutilisées et galvaudées, notamment "la solidarité africaine". Bon nombre de poncifs laissent imaginer une solidarité africaine plus forte, plus développée, plus exemplaire que celles d'autres continents. Une solidarité sans faille portée par des individus essentiellement tournés vers les intérêts du groupe. Or, comme nous venons de le voir, les acteurs interrogés portent un certain nombre de revendications personnelles, qui à aucun moment ne s'inscrivent dans une vision collective et globale de leur entreprise. Loin d'insinuer qu'il n'existerait pas de solidarité africaine, nous affirmons simplement qu'elle n'est pas toujours supérieure à celle d'autres continents.

2.3. L'attachement aux intérêts

Dans la droite lignée de l'ajustement des volontés évoqué ci-dessus, pouvant même être considérée comme l'une de ses résultantes, il y a l'attachement des individus à leurs intérêts. Nos interlocuteurs, comme leurs voisins camerounais, sont donc très empreints à défendre leurs intérêts. La prégnance et la sensibilité aux intérêts doivent être vues et analysées sous deux angles bien distincts.

Un premier, mettant en exergue la tendance des individus à se focaliser principalement sur leurs propres intérêts. L'ajustement des volontés permet d'ailleurs de le démontrer, dans la mesure où les individus ne sont satisfaits que lorsqu'une de leur volonté a été réalisée.

Un second concernant l'interprétation et le sens donné par les individus aux différents événements rythmant leur quotidien. En effet, tout y est analysé sous le prisme de la défense des intérêts. L'intentionnalité et les bénéfices à venir conditionneraient l'ensemble des actes posés par un individu. Ainsi, on aura été mal évalué car « *Le manager a peur que l'on prenne sa place* », il n'a donc pas intérêt à ce que nos évaluations soient bonnes. Un nouvel instrument de gestion n'aura pas les résultats escomptés « *Parce qu'il y a des gens qui tirent leur épingle du jeu du système actuel* », qui n'ont pas intérêt à ce que l'instrument fonctionne convenablement. Ou encore, les personnes critiquant les nouveaux instruments mis en place par la banque sont celles « *Qui n'aiment pas le travail* », sinon pour quelles autres raisons « *N'adhéreraient-elles pas ?* ». Tous les actes seraient donc guidés par l'appétit et la soif de bénéfices dissimulés.

Les critiques acerbes le sont car les individus qui émettent une critique souhaitent atteindre un objectif dissimulé. Cela explique que toute personne ayant des velléités de changement se voit interroger sur les raisons réelles de cette volonté: « *Pourquoi il veut changer alors qu'on a toujours fonctionné de la sorte ?* ». Le désintéressement paraît presque utopique, l'idée de poser des actes ne bénéficiant pas à son commanditaire l'est encore plus. Une expression gabonaise (que l'on retrouve aussi au Cameroun) ne dit-elle pas « *Le mouton broute là où il est attaché* », comme pour caractériser une sorte d'appétit infini de l'homme, une faim sans limite. Dans le même genre, un délégué syndical de la banque

nous disait : « *On ne peut pas scier la branche sur laquelle on est assis* », comprenez, il n'est pas possible d'aller à l'encontre de ses propres intérêts.

Ce climat de suspicion et de décryptage de l'intentionnalité des individus n'est pas nouveau. Albert Schweitzer³¹, à son époque, était déjà victime de doutes permanents quant aux réelles motivations de son engagement. Ce dernier était constamment interrogé sur les véritables raisons de son installation à Lambaréné, cette petite ville située à l'Est du Gabon, quand dans le même temps la plupart de ses compatriotes "blancs" profitaient de leurs avantages dans la capitale Librevilloise : « *Les hommes ont tendance à croire que leurs voisins sont dominés par l'intérêt. [...] Nos malades sont persuadés que les médecins et les infirmières ont de bonnes places. [...] Sauf le petit groupe qui m'aide, ils pensent que je suis fichtrement malin, pour cacher si longtemps mon intérêt. Ils m'en croient un peu sorcier, et me respectent pour cela* ».

Henry (2007), dans son article traitant des difficultés de décentralisation dans une grande entreprise camerounaise, a lui aussi dû décrypter l'univers de sens de ses interlocuteurs. Il y est également fait notion d'une sensibilité forte à la présence des intérêts qu'il décrit en ces termes: « *La société camerounaise autorise une expression sans fard des intérêts divergents des personnes. Chacun est supposé agir en défendant ses intérêts et inversement on ne peut guère attendre de zèle de la part de ceux qui n'ont pas d'intérêt à une affaire. L'idée de désintéressement paraît improbable... L'intérêt est vu comme une donnée toujours explicative. L'appétit humain est naturel ; seule la voracité est pourchassée* ».

Pour ces interlocuteurs comme pour les nôtres, il est important de déchiffrer l'intentionnalité des individus, en d'autres termes comprendre « *Ce qu'ils ont derrière la tête* ». L'être humain étant naturellement intéressé, il n'est pas envisageable qu'un acte soit posé sans contrepartie. Cette psychose permanente sur les véritables intentions de l'individu

³¹ Albert Schweitzer : Médecin alsacien ayant fondé un hôpital à Lambaréné y soignant des milliers de victimes entre 1913 et 1965.

conduit à la crainte fondamentale entourant cette société à savoir : la crainte de manigances nuisibles.

2.4. La peur des manigances nuisibles

Si la quête effrénée d'intérêts est normale, l'être humain étant par nature calculateur, ce qui est craint au plus haut point, c'est d'être victime de manœuvres secrètes élaborées dans le but de nous nuire. Dans ce cas de figure, on ne serait plus dans la simple envie mais bien au-delà, dans une sorte d'ambition démesurée dont la fin justifierait les moyens. Ce fort appétit dont on se méfie, pourrait rapidement se transformer en une volonté de nuire, dont on n'aimerait point être victime.

« *La logique aurait voulu* » ou encore « *normalement j'aurais dû être* » sont les phrases les plus fréquemment utilisées par les interlocuteurs lorsqu'arrive le moment d'évoquer leur progression dans l'entreprise. Encore plus parlantes, ces derniers font part de leur incompréhension « *Je ne sais pas pourquoi* », « *Je ne comprends pas* », « *La logique, seul le manager la connaît* », « *Je ne peux pas vous donner d'explication* », « *Je ne sais pas ce qu'ils attendent* » lorsqu'il s'agit d'apporter des explications justifiant leur situation personnelle. Loin de traduire la complexité de la situation, ces incompréhensions trahissent plutôt l'impression de ces derniers d'être victimes de manœuvres secrètes au profit d'autres salariés « *beaucoup moins compétents* ». Cette crainte d'être victime de manigances est également perceptible lorsque les salariés font état de leur scepticisme quant à l'honnêteté de leurs évaluateurs. Afin de s'en prémunir, ils mettent en avant la nécessité de mettre en place des « *Garde-fous* » ou des « *Evaluation à 360 degrés* » pouvant limiter la capacité des managers à faire des évaluations un instrument de manigances secrètes.

Ce climat de peur qui pourrait être résumé par l'assertion d'un salarié : « *Il faut que les gens cessent de voir le travail comme une suspicion, un contrôle qui pourrait nuire à leur travail* » explique le caractère sensible de la critique dans ce contexte. Loin d'être perçue comme constructive, elle est souvent jugée acerbe et révélatrice de mauvaises intentions : « *Et puis qu'on se le dise, ici les gens ont souvent peur de la critique, on pense que celui qui*

fait la critique...Donc quand on constate quelque chose qui n'est pas bien on ne le dit pas, même si on en parle entre nous » (manager de la banque).

L'individu qui émet une critique appuyée est forcément perçu comme défendant d'autres intérêts que ceux de son entreprise, il est donc important de l'écarter. Les salariés qui ne souhaitent pas être classés dans la catégorie de ceux qui veulent "nuire à leur entreprise", n'ont d'autre choix que d'émettre des critiques positives sur cette dernière ou de s'abstenir de toute remarque négative.

Comme nous l'évoquions précédemment lors de la présentation de l'approche culturelle de D'Iribarne, l'existence de cette crainte centrale ne signifie pas qu'il n'en existe pas d'autres. Cependant, ces dernières n'occupent pas une place aussi importante dans la façon dont la vie en société prend forme. La diversité culturelle viendra du fait que ce qui est craint, et dont les individus essaient de s'affranchir, change considérablement d'une société à une autre et sont dans chacun des cas fortement marqués dans le temps.

A titre de comparaison, les interlocuteurs mexicains de d'Iribarne (2008) craignent plus que tout : « *Un monde où, privés de l'appui d'autrui, ils risqueraient d'être livrés à leur propre impuissance* ». Dans ce monde qui les effraie tant, ils ne pourraient guère bénéficier de l'aide d'un de leur compagnon de travail, même pour les besoins les plus élémentaires. Le chef, de son côté, demeurerait intouchable. Cette crainte centrale à laquelle ils sont si souvent confrontés, peut être conjurée si l'individu se retrouve dans un ensemble où il peut compter sur l'aide d'autres personnes. Ceci explique que les termes "aide", "appui" (*ayuda, apoyo*) revienne en permanence lorsqu'on leur demande de décrire un univers dans lequel on se sent bien.

Dans la société américaine par contre (États-Unis), l'opposition entre la zone de péril (être à la merci d'autrui) et l'image idéale (être maître de son destin) occupe de façon pérenne une place centrale dans l'organisation de la vie en société. En effet, cette opposition était déjà perceptible dans le *Federalist*³² datant de 1787-1788 soit la période de la rédaction de la constitution américaine. Les termes "*insecure, insecurity, danger, attack* ",

³² Alexander Hamilton, James Madison et John Jay, *The Federalist or, the new constitution* (1787-1788), Everyman, 1992.

y sont omniprésents et traduisent déjà un sentiment de crainte. Face à cette menace, il y est évoqué la nécessité de se défendre, "*defense, self-defense, guarded against, resist*" afin d'être en sécurité, "*Preservation, safe, security, secure...*". De quoi veulent-ils donc se protéger ? Le terme "*enchroachments*" signifiant littéralement "faire intrusion", et généralement associé à l'idée de dépendance, "*dependance, submit*" montre bien qu'il s'agit pour les individus de garder leur indépendance afin d'éviter toute intrusion extérieure dans leur processus de décision.

Cependant, à Bali, la crainte centrale est d'être livré au chaos engendré par une perte collective de contrôle des émotions. Le moyen d'y échapper est : « *D'éliminer autant que possible tout ce qui relève de l'expression vive des émotions* » (d'Iribarne, 2008).

Pour ce qui est de nos interlocuteurs et cette crainte de manigances nuisibles, le remède est de se montrer de "bonne foi", bienveillant, gentil et faire en sorte de ne pas être perçu comme une personne mal intentionnée. Il s'agit donc pour les acteurs, de dévoiler leurs intérêts, afin d'ôter les doutes minant les esprits de leur entourage. Cette volonté de se montrer bienveillant, et d'étaler ses bonnes intentions, correspond à l'image idéale décrite par d'Iribarne, permettant d'éradiquer la crainte centrale présente dans une société.

2.5. La démonstration de ses bonnes intentions

Dans ce contexte profondément marqué par le décryptage d'arrière-pensées et l'analyse de l'intentionnalité, il est capital pour les individus de se montrer de bonne foi. Certains éléments de langage utilisés par les acteurs, trahissent ce besoin d'être crû, cette volonté de montrer leur sincérité. Des phrases telles que « *Je vous le dis à cœur ouvert* », « *Ce que je vous ai dit venait du cœur* », « *Je vais être franc* », « *je vous le dis de vous à moi* », sont fréquemment utilisées par les acteurs afin de convaincre leur interlocuteur de leur bonne foi. Aussi, le fait d'être identifié et perçu comme une personne méchante peut attiser des jalousies potentiellement incitatives de manœuvres ourdies, il est important d'être vu comme quelqu'un de gentil, de bon. Un directeur conscient de cet état de fait mettait en évidence l'importance de se montrer « *Bon, accessible et humaniste* » au risque d'être « *boycotté* » par son équipe.

Cette volonté de dévoiler ses intérêts se révèle également dans les contradictions présentes dans les discours de certains acteurs. En effet, il n'est pas rare qu'après un certain nombre de critiques appuyées envers la banque « *Nous sommes frustrés* », « *Il y a un désamour grandissant envers la banque* », « *Il n'y a pas de véritable plan de carrière* », « *Les mouvements sont incessants et dénués de logiques* », un salarié finisse par en dire du bien « *Je crois en l'entreprise* », « *Je suis corporate* », « *Je suis optimiste* ». Cette façon de critiquer tout en disant du bien de l'entreprise en guise de conclusion, illustre bien le caractère sensible de la critique dans cet environnement. Ces derniers en terminant leurs propos par la mise en avant de leurs bons sentiments envers la banque, espèrent contrebalancer le poids des critiques émises préalablement.

Cette tendance à la démonstration des bonnes intentions pousse un certain nombre d'acteurs à faire montre d'un corporatisme sans faille vis-à-vis de la banque. C'est ainsi que l'on entendra un délégué du personnel se dire : « *Content de tous les outils mis en place par l'entreprise* » et rajouter que « *Toutes modifications à venir ne pourraient qu'être bénéfiques à l'entreprise* » (Manager, IRP de la banque).

Alors qu'en France, il est souvent reproché aux IRP de ne « *Jamais être d'accord* » avec les décisions prises par la direction générale de leur entreprise, il est assez surprenant d'entendre un délégué du personnel clamer son soutien à l'ensemble des décisions prises par son entreprise, et prendre ainsi le risque de paraître dénué de tout sens critique. Ceci démontre bien l'importance de l'exhibition de sa bonne foi dans un contexte où la critique est généralement perçue comme révélatrice de mauvaises intentions.

Synthèse de la section 2

Dans cette section, nous avons tenté un décryptage de l'univers de sens des acteurs. En mettant en exergue la crainte des manigances nuisibles et la nécessité de se montrer de bonne foi, nous avons mis avant les éléments à partir desquels ces derniers interprètent les événements auxquels ils sont confrontés. Ainsi, une phrase pouvant paraître anodine pour certaines personnes, peut dans le contexte gabonais être lourde de sens.

Le décryptage de ces logiques culturelles a été pour nous l'étape la plus laborieuse. Car, comme nous le disions préalablement (chapitre 3), la mise en pratique de l'approche de d'Iribarne demande au chercheur beaucoup de vigilance et de recul. Dans notre cas, cette difficulté s'est avérée bien plus grande, car il a en quelque sorte fallu que nous reniions notre personnalité et notre bagage culturel ancien, afin d'aborder cette étape avec un regard neutre. Ce travail de prise de distance n'étant pas aisé, il a fallu que nous revenions sur ces entretiens à de multiples reprises. Et, finalement, l'œil averti d'Alain Henry - rencontré dans cette phase de traitement de matériaux très laborieuse - nous a finalement été d'une grande aide.

Enfin, les logiques culturelles décryptées dans cette section font bien référence à la culture gabonaise. Nous verrons donc dans le chapitre suivant si la culture gabonaise - à travers ces logiques culturelles - a eu un impact sur la mise en place de la GPEC à la BGFI Bank.

Conclusion du chapitre 5

Dans ce chapitre, nous avons dans un premier temps raconté l'histoire de la GPEC. Les raisons de sa mise en place, les acteurs impliqués, les méthodes de conception des différents instruments... Aussi, nous avons décrit l'instrumentation de GPEC telle qu'elle existe à la BGFI Bank, en présentant chacun des instruments qui le compose. Nous avons également présenté l'instrument d'évaluation, considéré comme le cœur du dispositif, avant de nous attarder sur quelques dysfonctionnements constatés.

Dans un second temps, nous avons tenté de décrypter l'univers de sens des acteurs, en nous appuyant sur la méthodologie de d'Iribarne. Nous avons ainsi pu ressortir les traits culturels récurrents reflétant la manière spécifique dont les individus envisagent la vie en société. Ont été mises en évidence, la crainte centrale de la société gabonaise, correspondant à une crainte de manigances nuisibles. Et, la voie de salut permettant d'y échapper, qui correspond à la nécessité d'afficher ses bonnes intentions.

Chapitre 6 : Un processus où la culture façonne en permanence l'instrumentation de GPEC

Afin de mieux appréhender l'impact potentiel du facteur culturel dans la mise en œuvre et le fonctionnement de l'instrumentation de GPEC à la BGFI Bank, nous nous replongerons dans le contexte de son implantation et relirons les événements avec le regard des personnes concernées par ce changement.

A première vue, il semblerait que les dysfonctionnements de la GPEC soient dus à des difficultés habituelles relatives à ce type d'implantation. Nous pourrions parler d'une conception déconnectée de la réalité, d'une introduction routinière peu soucieuse de son efficacité, d'une réception suscitant naturellement enthousiasme et scepticisme, le tout débouchant sur un fonctionnement problématique. D'ailleurs, lors de la présentation de l'avancement de notre travail de recherche dans un atelier de GRH, l'une des participantes, ne percevant pas tout de suite la particularité de cette recherche m'interrompt en ces termes : « *Jusqu'ici je ne vois pas ce qu'il y a de particulier, j'ai l'impression que l'on pourrait retrouver cette situation dans une entreprise française* », ce à quoi je répondis : « *Attendez la suite* ».

Une analyse rapide et superficielle de la situation ne permettrait donc pas de mettre en évidence l'impact de la culture sur la GPEC, mais au contraire renforcerait l'idée d'un "One best way" où la GPEC dans une entreprise gabonaise rencontrerait les mêmes succès et les mêmes difficultés que dans une entreprise française.

Or, une analyse de la situation prenant en compte les logiques culturelles locales précédemment évoquées, éclaire certains aspects capitaux pouvant paraître confus pour un regard non initié. Les propos utilisés par certains interlocuteurs laissent entrevoir des traces de culture dont on serait tenté de faire fi, compte tenu de la difficulté de décryptage et de mise en ordre d'un cadre culturel cohérent. Pourtant, nous verrons qu'à travers l'interprétation des quatre grandes étapes de la vie d'une instrumentation de gestion des compétences sous le prisme des logiques culturelles des acteurs, celles-ci se révèlent sous un autre jour.

Une analyse de la GPEC se limitant à une lecture universelle n'aurait aujourd'hui aucun intérêt. La valeur ajoutée de notre travail réside dans l'analyse de l'impact du contexte culturel sur la mise en place le fonctionnement et l'évolution de la GPEC. La tendance à la désignation, la force de la volonté exprimée, l'attachement aux intérêts, la peur des manigances nuisibles, sont autant d'éléments qui décrivent le contexte culturel des acteurs et dont il est important de mesurer l'impact sur l'instrumentation de GPEC à la BGFI Bank.

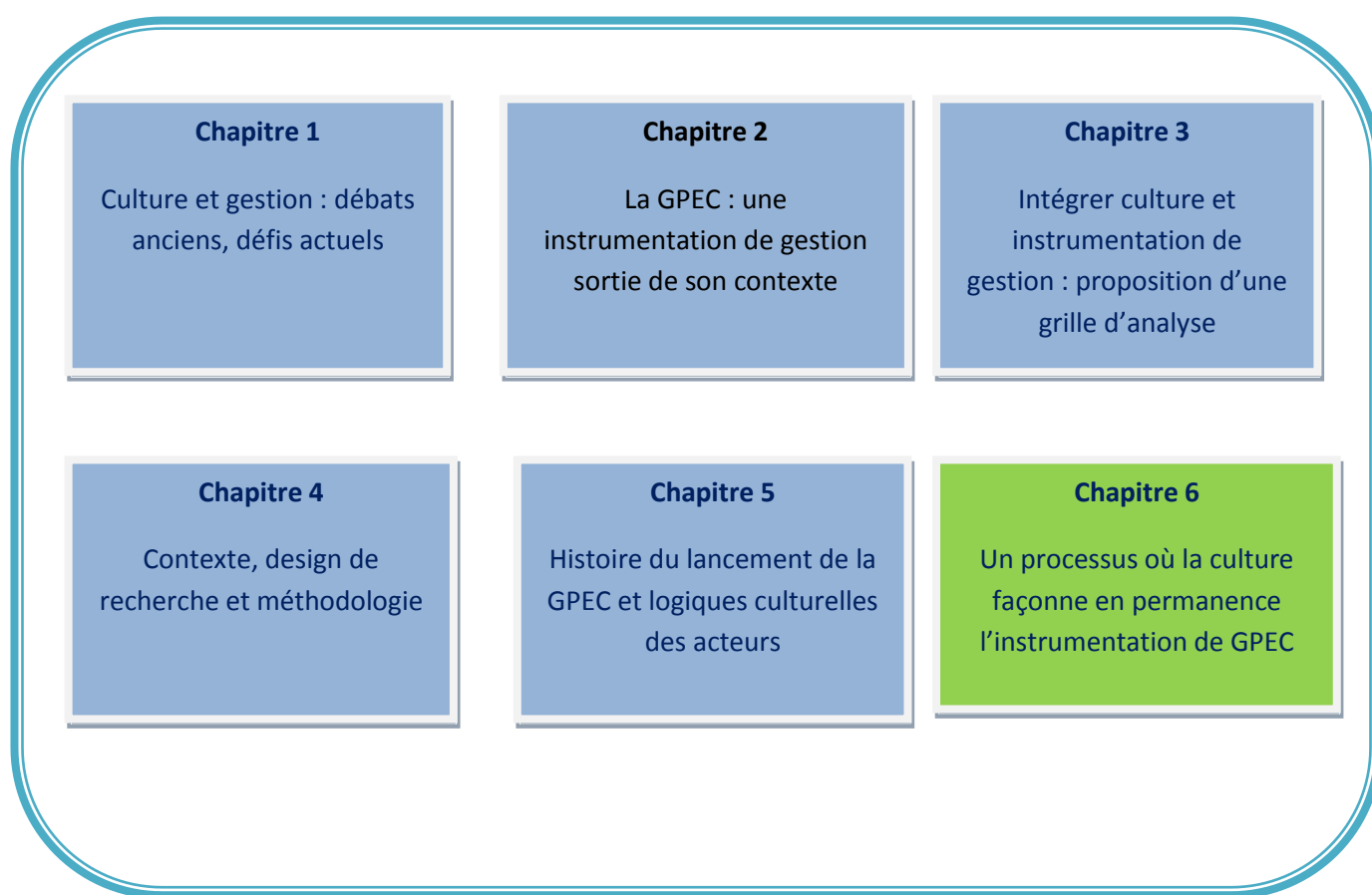


Figure 22 : chapitre 6 et plan de la thèse

La présentation de ce chapitre se déroulera de la façon suivante :

- dans la première section, nous évoquerons la phase de conception de la GPEC. Principalement inspirée des manuels de management, nous verrons qu'un tel mode de conception constituait pour les concepteurs un moyen de démontrer leurs bonnes intentions.
- La deuxième section quant à elle traitera de la phase d'introduction de la GPEC auprès des salariés. Nous verrons que l'univers de sens des acteurs explique le recours à une méthode usuelle.
- Dans la troisième section, nous aborderons la question de la réception de la GPEC. Tirillée entre un enthousiasme exagéré et un scepticisme radical, cette phase illustre bien la spécificité d'un contexte dont il est capital d'interpréter les événements à travers la grille de lecture culturelle des acteurs.
- Dans la quatrième section, il sera question du fonctionnement de la GPEC. Nous constaterons ainsi que le caractère scientifique de l'instrument d'évaluation qui cristallise à lui seul la frustration d'une partie des salariés, avait pour le moins été surestimé.
- Dans la cinquième section, nous dresserons une typologie des usages de la GPEC par les managers, acteurs clés dans le fonctionnement du dispositif. Nous verrons ensuite que l'instrumentation de GPEC telle qu'elle existe aujourd'hui à la BGFI Bank n'est plus fidèle à sa version d'origine.
- Enfin, nous terminerons ce chapitre par un retour à l'état des connaissances, qui aura pour objectif de positionner les résultats de cette recherche dans les débats actuels en GRH.

1. Conception : une transposition marquée du sceau de la bonne foi

La GPEC étant née en France, la question de sa conception à la BGFI Bank se pose avec acuité. En effet, nombreux sont les auteurs considérant qu'une importation d'instruments de gestion sans adaptation préalable au contexte futur de leur implantation les condamneraient d'emblée à un échec (d'Iribarne 2008, Fernandez 1997, Kandem 2000...). Comme le dit si bien Henry (2007) : « *Les solutions généralement importées par les consultants internationaux suscitent un malentendu. Elles visent en effet à répondre aux attentes d'objectivité dans les entreprises africaines. Pourtant, faute d'être conçues selon les logiques locales, elles n'apportent pas les améliorations attendues. C'est même parfois l'inverse qui se produit* ». Concevoir un instrument de gestion sans tenir compte des logiques culturelles de son lieu d'implantation, augmenterait donc substantiellement la probabilité d'échec de ce dernier. Pire encore, les effets constatés seraient souvent contraires à ceux espérés. Par conséquent, dans le cas de la BGFI Bank, il est pertinent de se demander si le facteur culturel a influencé la phase de conception de la GPEC.

1.1. Concevoir : s'abstenir de toute adaptation

A première vue, la transposition à l'identique de la GPEC fait penser à une sorte de mimétisme par défaut : « *Concrètement, nous sommes vraiment partis de la page blanche, il faut savoir que sur le marché on n'avait pas de référence en terme de mise en place de ce système, toutes nos références étaient extérieures, grands groupes internationaux, français, mais au Gabon ce n'est pas quelque chose qui existait, en tout cas pas sous ce libellé-là. Nous nous sommes documentés sur le sujet, avec les différents manuels de gestion. Aujourd'hui il y a peut-être d'autres entreprises qui s'orientent dessus, mais en 2006 nous étions un peu les précurseurs, car c'est une démarche qui est lourde* » (cadre concepteur de la GPEC).

Loin de renier ce modèle de conception, il est au contraire revendiqué par les concepteurs qui s'en servent comme une illustration de "l'objectivité" du travail effectué. Selon ces derniers, une telle méthode de conception aurait même permis de rassurer des salariés d'ordinaire méfiants quant au bienfondé du dispositif : « *L'avantage c'est que les*

256

personnes qui ont conduit le projet avaient une grande ouverture d'esprit. Nous étions jeunes, nous sortions de systèmes éducatifs très occidentalisés. Nous avons eu c'est vrai quelques réticences, ce qui est normal quand y a quelque chose de nouveau, les gens se demandant ce que ça apporte, est ce qu'ils seront jugés ? Mais comme nous avons une démarche claire et transparente, ils finissent par comprendre ». La clarté de la démarche découlerait donc de cette transposition à l'identique du dispositif.

Alors qu'il serait facile pour un regard extérieur peu averti de s'arrêter à ce premier niveau d'analyse, la lecture des événements sous le prisme de la grille culturelle des acteurs permet de mieux comprendre la logique des concepteurs dans leur choix de reproduire à l'identique le dispositif de GPEC. La sensibilité aux intérêts des acteurs et la nécessité de dévoiler ses intentions, dessinant l'univers de sens gabonais, jouent un rôle particulièrement capital dans cette compréhension.

Selon toute vraisemblance, une conception de la GPEC sans tentative d'adaptation au contexte local, constituait pour les concepteurs une manière d'exhiber leurs bonnes intentions, une sorte de neutralité dénuée de tout intérêt dissimulé. Dans un environnement où les événements sont lus et interprétés sous le prisme de la défense d'intérêts, une modification substantielle de la GPEC, aurait fait naître des doutes chez les salariés quant aux réelles intentions de la direction générale. Loin d'être perçue comme une nécessité, elle aurait pris le sens d'une tentative de détournement de l'instrumentation de son but initial : *« Ici les gens te diront, pourquoi tu veux changer quelque chose qui est écrit noir sur blanc ? »* (Cadre des RH). Si en France par exemple, cette question pourrait également surgir, elle pointerait plutôt le manque de logique à l'égard de la tradition professionnelle. Mais, au Gabon, elle fait plutôt référence à un changement apporté pour des raisons méconnues (pas écrites noir sur blanc), dont les seuls et uniques bénéficiaires sont généralement les modificateurs. Alors que dans le contexte français, une remise en question du modèle initial par les concepteurs leur aurait permis de mettre en valeur leur esprit critique et aurait par ailleurs été bien perçue, au Gabon on attend de ces derniers une neutralité quasi "scientifique", toute modification étant vue comme une potentielle manœuvre nuisible.

Une application formelle de la GPEC, sans adaptation, correspondait donc à une volonté de transparence des concepteurs, souhaitant prouver leur absence d'intérêt dans le dispositif implanté, et se dédouaner dans le même temps en cas d'un éventuel échec.

La situation est paradoxale, les concepteurs renvoient les dysfonctionnements à de prétendues résistances "culturelles", mais selon une conception traditionnelle et plutôt rétrograde de la culture, l'idée d'une sorte de prédisposition mentale gabonaise, incompatible avec le monde rationnel de l'entreprise. En réalité, c'est la crainte des concepteurs, effectivement liée à leur contexte d'interprétation, de se voir soupçonnés, qui les a malencontreusement conduits à s'interdire toute adaptation, prenant par là même le risque d'implanter un dispositif de gestion peu réaliste, insuffisamment adapté aux comportements humains effectifs. Cette conception essentiellement théorique de la GPEC, qui sera dénoncée plus tard par un cadre des RH : « *On avait l'impression que l'outil avait été élaboré en chambre, sans prise sur la réalité* », constituait donc pour les concepteurs un moyen d'exhiber leurs bonnes intentions.

Aussi, pour les concepteurs, une adaptation de la GPEC se justifierait d'autant moins que la BGFI Bank aurait une population fortement occidentalisée. Cette occidentalisation des salariés de la banque se traduirait par une plus grande propension à appréhender les changements et à assimiler le bien-fondé et le fonctionnement des instruments de gestion mis en place. Ceci explique qu'à la question portant sur les raisons explicatives d'une implantation telle quelle de la GPEC, il nous a été rétorqué : « *Il faut savoir qu'on s'occidentalise de plus en plus. Avant le personnel du groupe avait une conception trop territoriale, c'est-à-dire ; la banque est née au Gabon donc on avait une vision gabonaise. Alors qu'aujourd'hui on sort de ça* » (cadre des RH). Si cette assertion dénote une nouvelle fois de la volonté d'afficher sa bonne foi, elle trahit également la vision rétrograde de la culture régnant dans de nombreux pays africains. Les mentalités occidentales seraient donc plus enclines à accepter le changement (ce qui paraît illusoire quand on sait que bon nombre d'entreprises occidentales font également face à une très forte résistance au changement), quand les africains du fait de leur culture s'y opposeraient quasi naturellement. En d'autres termes, si la résistance au changement est universelle, ce sont les arguments au travers

desquels elle s'exprime qui divergent d'un contexte à un autre. La différence culturelle sera alors perceptible à travers la divergence des arguments utilisés par les acteurs.

Enfin, la question de l'adaptation de la GPEC au contexte local paraît secondaire à certains acteurs, considérant d'emblée la décision de mise en place de la GPEC comme une preuve de bonne foi de la banque. BGFI Bank étant un *"Gabon en miniature"* dicit un directeur de la banque, il est important pour ces personnes de la resituer dans son environnement global et de comparer la situation de son management avec celle d'autres entreprises locales : *« Je vois aussi autour de moi des structures qui sont encore bien en deçà. Donc je pense que BGFI bank est sur la bonne voie et est assez bien placée par rapport à la GPEC, et a la préoccupation qu'il faut »*, (cadre de la banque). Comprenez, la décision même de mise en place d'une instrumentation de GPEC, témoigne de la volonté de la banque de gérer objectivement les compétences de ses salariés et de se démarquer ainsi des mauvaises pratiques de gestion minant les autres entreprises locales. Empruntant le même raisonnement, une cadre des RH affirmait : *« Qu'on ne se le cache pas, dans certaines sociétés lorsqu'il n'y a pas ce genre d'outils mis à disposition, l'évaluation c'est au feeling. Si une semaine avant les évaluations, vous avez la malchance d'énervier le chef, c'est foutu »*. Au lieu de s'interroger sur les conditions du bon fonctionnement de la GPEC, il serait de bon ton selon ces interlocuteurs de reconnaître le caractère novateur du dispositif, et les efforts de la direction générale dans le chemin vers une gestion objective des compétences des salariés, dans un environnement où ce n'est pas courant. La mise en place d'une instrumentation de gestion des compétences telle que la GPEC, constituerait à elle seule, une preuve de la volonté réelle de la banque d'améliorer la situation des salariés, donc une démonstration de sa bonne foi. Les questionnements sur les conditions optimales de son implantation, et sur son efficacité effective, ne sauraient occulter la bonne volonté révélée par la simple décision de lancer un tel système de gestion des compétences.

L'instrumentation de GPEC a donc été mis en place à la BGFI Bank, sans prise en compte des logiques culturelles locales. Cette importation sans adaptation s'explique principalement par la volonté des concepteurs de dévoiler leurs intérêts et faire ainsi montre de leurs bonnes intentions, afin d'ôter tout soupçon de l'esprit des salariés.

Alors que notre proposition de départ soutenait que la conception de la GPEC n'avait pas été influencée par la culture, nous avons au contraire démontré que la culture a eu un impact sur cette phase. La situation est d'autant plus paradoxale que la culture – en orientant les concepteurs vers une non prise en compte du contexte local - a en quelque sorte généré sa propre éviction.

Synthèse de la section 1

Nous avons dans cette section, analysé l'étape de conception de la GPEC à la BGFI Bank. Si à première vue, la transposition à l'identique de la GPEC semble être le fruit d'une sorte de mimétisme, une analyse de la situation à travers les logiques culturelles des acteurs, fait apparaître cette situation sous un autre angle. En effet, dans ce contexte fortement marqué par cette crainte de manigances nuisibles, toute modification est perçue comme un éventuel détournement bénéficiant généralement au modificateur. Concevoir la GPEC à "l'occidentale", constituait donc pour les concepteurs, une façon de se protéger face à d'éventuelles critiques. La culture a donc bien influencé cette phase de conception, mais de façon paradoxale, car elle a en quelque sorte conduit à sa propre éviction.

2. Une introduction “trop” usuelle ?

De toute évidence, la méthode d'introduction d'instruments de gestion au sein de la banque pose problème, car nombreux sont les salariés ignorant l'existence des instruments en place. Partant de ce constat, nous pourrions conclure que la méconnaissance de la GPEC par une partie des salariés n'est que la résultante d'une mauvaise préparation interne. Toutefois, comme nous allons le voir, une autre interprétation reste possible à la lumière des logiques culturelles précédemment évoquées.

2.1. Une introduction se voulant irréfutable

La GPEC a été introduite à la BGFI Bank selon une procédure couramment utilisée dans la banque ; c'est-à-dire en suivant un plan de communication et de sensibilisation bien défini : « *Pour ce qui est de la GPEC elle a été introduite comme tous les autres outils de la banque* » (délégué du personnel). Un tel modèle d'introduction fait référence au modèle de la diffusion et non de l'intéressement. Selon Akhric, Callon, Latour (1998), le succès d'une innovation peut s'expliquer de deux manières différentes selon que l'on insiste sur les qualités intrinsèques de l'innovation (dans ce cas on serait dans le cadre d'un modèle de diffusion) ou que l'on cherche à susciter l'adhésion de différents alliés (modèle de l'intéressement).

Dans le premier cas de figure, l'innovation introduite doit s'imposer du fait de ses qualités intrinsèques et se répandre ainsi progressivement dans toute l'entreprise. Soit les gens finissent par s'y accommoder et l'adopter, soit le contexte est dénoncé et les usagers accusés d'être “emprisonnés” dans leurs préjugés. Dans le cas de la GPEC, l'argument d'une société gabonaise s'accommodant difficilement de la modernité a été avancé à de multiples reprises. On parlait alors de salariés sclérosés par leurs prédispositions culturelles, entraînant une résistance quasi naturelle au changement. Le modèle de la diffusion supposerait donc que les utilisateurs et les intermédiaires n'aient d'autres choix que de s'adapter à l'outil. Ce modèle restreint l'élaboration de l'innovation au cercle des concepteurs, quand le modèle de l'intéressement met plus en avant l'aspect collectif de

l'innovation. Les propos de certains délégués du personnel de la BGFI Bank affirmant : « *Ne pas avoir été consultés lors de la conception de la GPEC* », démontrent bien que la GPEC a plutôt été diffusée qu'intéressée.

Toutefois, se pose la question de la pertinence de cette méthode d'introduction, car bien qu'au fait du système de gestion des compétences de la banque, nombreux sont les salariés ignorant ou n'ayant qu'une très vague connaissance de ce qu'est la GPEC et de ses composantes : « *J'en ai vaguement entendu parler, mais pas dans les détails* » (Salarié de la banque).

Si à première vue la méconnaissance du dispositif de GPEC par les salariés semble résulter d'une mauvaise préparation, une autre lecture est possible à la lumière de la grille d'interprétation culturelle des acteurs.

La question des difficultés de communication interne a bien été abordée par le passé : « *C'est justement ce que je relevais il y a quelques temps à la direction générale, nous avons un problème de communication. J'avoue que c'est un gros problème, beaucoup de salariés ne connaissent pas les outils. La DRH nous dit que tous les documents sont en ligne, donc c'est à nous d'aller chercher l'information. Dans le cadre de la GPEC par exemple les salariés ont juste reçu des mails* » (délégué du personnel et manager de la banque). Partageant ce point de vue, un cadre des RH dénonçait également le manque d'effet des méthodes de communication interne de la banque : « *On a souvent cette habitude de balancer des communications, pour moi ça n'a pas d'impact, parce que le salarié ne prend pas ça avec importance, alors que si c'est le manager...* ». Dans ce cas, comment expliquer que les différentes remarques dénonçant le manque d'efficacité des méthodes d'introduction d'outils au sein de la banque n'aient pas été prises en compte ?

De toute évidence, la tendance des acteurs à interpréter les actes sous le prisme des intérêts explique cette situation. Pour les concepteurs et certains cadres des ressources humaines, les critiques concernant les méthodes d'introduction d'outils, trahissent en réalité une certaine volonté de nuire au projet. Les personnes ne percevant aucun bénéfice de la GPEC ou considérant cette dernière comme une menace pour leurs intérêts, feraient preuve

de mauvaise foi : « *Les salariés oublient vite, ils font de la sélection d'informations. Il y a eu des campagnes d'information, il y a même eu des articles sur BGFI Info* » (cadre des RH). Les critiques à l'encontre de la GPEC sont d'emblée jugées non constructives, signalant une volonté de nuire des personnes : « *Que la mise en place de la GPEC n'arrangerait pas* » (cadre RH). La stratégie consisterait à feindre l'ignorance et à dénoncer dans le même temps l'inefficacité des méthodes d'introduction. Pendant les périodes de sensibilisation au dispositif de GPEC, certains managers auraient déclaré : « *Qu'ils n'ont pas que ça à faire* ». Cette apparente désinvolture trahirait en réalité la mauvaise volonté de ces derniers, se disant : « *Si je facilite l'acquisition de telle ou telle compétence du collaborateur, ma place pourrait être menacée* » (Cadre des RH).

L'introduction et la vulgarisation de la GPEC serait donc mise à mal par des stratégies individuelles de préservation d'intérêts. Il ne s'agirait pas d'un problème de communication, mais bien de la mauvaise volonté de personnes considérant qu'une gestion objective et rationnelle des compétences pourrait contrecarrer leurs intérêts. Elles préfèrent ignorer les nouveaux instruments de gestion et s'opposer dans le même temps à l'idée d'une gestion juste des compétences : « *Croyez-moi, ça fait partie du système, aujourd'hui quand vous êtes manager et que vous devez évaluer des gens, il faut que vous sachiez ce que vous devez faire, les outils à utiliser etc... Il y a un module de formation sur comment évaluer les salariés mais je ne suis pas sûr que tous consultent ce module. Or, il faut connaître ces méthodes pour les évaluer, car le nouveau système est fait de manière à ce que l'évaluation soit objective* » (Cadre des RH). En somme, Les critiques envers les méthodes d'introduction de la GPEC sont perçues par les concepteurs comme un signe de mauvaise volonté de salariés souhaitant avant tout préserver leurs avantages.

De leur côté, les concepteurs pensent avoir mis en œuvre un dispositif d'introduction qui aurait dû permettre de vulgariser la GPEC auprès de l'ensemble des salariés (envoi de mails, communications, campagnes de sensibilisation, informations en ligne...). Ils semblent plus enclins à démontrer leurs bonnes intentions : « *On fait tout pour que les managers adhèrent. Des campagnes de communication, de sensibilisation. Là je vous l'ai dit, on a de nouvelles fiches, je vais faire le tour de mes managers et on va lister les compétences* » (cadre des RH, filiale), qu'à reconnaître la pertinence des critiques concernant l'inefficacité des

méthodes d'introduction d'outils. Toute remise en question de leur bonne foi ne serait pas recevable car ils disent avoir « *Tout mis en œuvre* » afin que les managers et les salariés s'approprient la GPEC. Cette volonté de convaincre les interlocuteurs de leur détermination à vulgariser les outils auprès des salariés, révèle une nouvelle fois cette nécessité de démonstration de bonne foi constituant l'image idéale de la société gabonaise.

Pour ce qui est de la pertinence de cette méthode d'introduction face aux logiques culturelles locales, la prise en compte de la sensibilité aux intérêts des acteurs et de l'ajustement des volontés individuelles semble capitale. Dans un tel contexte, une communication interne démontrant que tout le monde a un "intérêt" à la mise en place de la GPEC et pas seulement quelques-uns nous paraît plus appropriée. Une introduction de la GPEC montrant qu'elle a pour objectifs de satisfaire à la fois les intérêts individuels et ceux de la banque toute entière aurait été bien plus pertinente. Cette position est partagée par un salarié de la banque: « *Il faut que la banque mette en avant la valeur ajoutée de la GPEC pour que les salariés adhèrent* ». Il est primordial pour les salariés de l'entreprise de percevoir la GPEC comme bénéficiant individuellement à l'ensemble des salariés. Dans le cas contraire, ils n'y porteront pas une vive attention. Consciente de cette situation, une cadre des RH affirmait : « *On ne doit pas se contenter d'un mail, d'une annonce, il faut leur expliquer et leur montrer ce que ça va leur apporter* ». La prise en compte de la tendance des acteurs à analyser les événements sous le prisme des intérêts aurait donc dû conduire les concepteurs à adapter leur méthode d'introduction. A défaut de quoi ces derniers se verront montrer un enthousiasme pas toujours sincère, s'expliquant principalement par leur obligation d'afficher un soutien démonstratif propre à ce contexte.

Si l'on en croit la nouvelle personne en charge de la refonte du dispositif de GPEC au sein la banque, le futur modèle d'introduction d'instruments de gestion ne suivra plus le même procédé, mais se fera cette fois à travers une campagne de communication beaucoup plus agressive et bien plus ciblée : « *Lors du lancement, il faut une phase de communication importante. Dès l'instant où la direction générale aura totalement validé le projet de refonte, parce qu'elle est notre premier client, on aura déjà franchi une première étape de communication. La communication passe par la préparation des outils, par un cahier des*

charges plus claires, une mise en valeur de la valeur ajoutée, quelle va être la différence par rapport à l'ancien système et dans quelle mesure cette évolution cadre avec notre contexte. Après la direction générale, nous nous attaquerons aux managers. Il y aura toute une phase de sensibilisation rapprochée au cours de laquelle on ira vers les managers pour leur expliquer de façon détaillée les principes de la GPEC. Ensuite comme je vous le disais préalablement nous mettrons le paquet sur la formation de tous les responsables ressources humaines. Ils devront tous être formés à la GPEC avec comme orientation les situations-type de travail, afin que les outils soient moins théoriques et beaucoup plus concrets. Les responsables ressources humaines sont nos ambassadeurs auprès des directeurs et des managers qui vont devoir appliquer la GPEC. Il est donc capital que ces derniers soient convaincus du bienfondé de l'outil. C'est l'orientation que l'on souhaite prendre aujourd'hui, en espérant que cette méthode soit plus efficace que l'ancienne. Les différents séminaires que nous organisons en ce moment sont censés nous aider dans ce sens ».

Cette nouvelle méthode d'introduction telle qu'elle nous a été présentée semble aller dans le bon sens. Elle pointe la nécessité de mettre en avant la valeur ajoutée de la GPEC et de communiquer spécifiquement auprès des managers, pierres angulaires du dispositif. Néanmoins, une difficulté particulière apparaîtra lorsqu'il faudra démontrer qu'elle bénéficie à tout le monde et pas seulement à quelques-uns, dans un contexte aussi fortement marqué par la crainte de manœuvres ourdies.

En définitive, les concepteurs pensent avoir mis en valeur leur bonne foi en utilisant toute une palette d'outils usuels de communication interne pour vulgariser la GPEC et ses composantes auprès des salariés. Cette volonté d'afficher leur honnêteté s'inscrit dans cette logique culturelle, voulant que l'on dévoile ses intérêts afin de ne pas être soupçonné de complot. Ceci explique que toutes les critiques émises sur l'inefficacité des moyens de communication interne de la banque, soient perçus par ces derniers comme révélatrices de la volonté néfaste de personnes souhaitant continuer à tirer profit d'un système très peu structuré.

Les résultats de la lecture de cette étape d'introduction sous le prisme des logiques culturelles des acteurs s'opposent à notre proposition de départ. Nous avons émis la proposition selon laquelle : la phase d'introduction n'a pas été influencée par la culture.

Cette proposition s'appuyait principalement sur le fait que la BGFI Bank revendique un statut de banque internationale, et nous présumions qu'elle avait à sa disposition un dispositif efficace d'introduction d'instruments de gestion. Nous partions également du constat selon lequel, en Afrique, la culture est très souvent perçue négativement dans certains milieux se disant très occidentalisés. Or, comme nous venons de le voir, la culture a bien eu un impact sur l'introduction de la GPEC à la BGFI Bank. L'attitude des concepteurs – imperméables à toute critique sur l'inefficacité des méthodes d'introduction d'instruments de gestion – n'est en réalité que la conséquence de l'univers de sens des acteurs. La culture a donc influencé la phase d'introduction de la GPEC, en ce qu'elle a conforté les concepteurs dans leur choix d'utilisation des voies usuelles d'introduction d'instruments de gestion.

Synthèse de la section 2

Comme nous venons de le voir, l'introduction de la GPEC se perçoit différemment lorsque l'on prend en compte la crainte centrale et l'image idéale de la société gabonaise. Considérant d'emblée avoir *"tout mis en œuvre"* afin de vulgariser la GPEC au sein de la banque, les concepteurs considèrent toute critique comme l'expression d'une volonté cachée de nuire. La culture a donc bien eu un impact sur cette étape d'introduction de la GPEC, car elle a rendu les concepteurs imperméables à toute critique ; les confortant ainsi dans leur décision d'introduire la GPEC selon les méthodes usuelles.

3. Une réception de la GPEC entre enthousiasme et scepticisme

Dans n'importe quelle entreprise, quel qu'en soit le contexte culturel, le lancement d'un nouvel instrument de gestion fait rarement l'unanimité auprès de ses futurs utilisateurs. De façon générale, on pourrait envisager trois types de réactions : des salariés neutres n'ayant pas d'idée préconçue sur l'efficacité de l'instrument et demandant à voir, des salariés enthousiastes percevant l'instrument comme la solution idéale à leur problème, ou des salariés sceptiques doutant de l'efficacité de ce dernier. Or, curieusement, l'analyse de nos entretiens révèle effectivement cette catégorie de salariés apparemment neutres, mais surtout un étrange mélange entre un enthousiasme sans nuance et un scepticisme radical. Ces deux attitudes extrêmes semblent difficilement interprétables à moins de se référer à la grille de lecture culturelle des acteurs. Nous nous arrêterons dans un premier temps sur l'apparente neutralité de certains acteurs, avant de nous focaliser dans un second temps, sur ces deux attitudes pour le moins extrêmes.

3.1. Deux postures radicalement opposées

Les matériaux recueillis lors de nos entretiens ont révélé qu'une partie infime de nos interlocuteurs semble avoir adopté une attitude neutre face à la GPEC. Plutôt enthousiastes à l'idée de voir leurs compétences gérées de façon plus objective, ils disent avoir été dans l'expectative, attendant que la GPEC fasse ses preuves. Pour ces derniers, l'arrivée de la GPEC signifiait la prise en compte de leurs revendications et marquait la volonté de la banque d'instaurer plus de justice et de cohérence dans la gestion des carrières : *« C'était forcément vu comme une bonne chose bien évidemment. Si j'étais candidat à la présidence du syndicat c'est aussi pour cette raison. Il n'y a pas de véritable suivi des carrières. Les avis sont quasiment unanimes là-dessus, que ce soit chez les jeunes ou chez les anciens. Cette situation est génératrice de démotivation. Nous avons l'impression que les chiffres que nous faisons sont un peu l'arbre qui cache la forêt. Nos résultats économiques sont assez impressionnants, mais au fond nos collaborateurs ne sont pas très motivés même si par ailleurs ils ne sont pas les moins bien lotis de la place en termes de rémunération. Et cela démontre encore que ce n'est pas juste le salaire et les avantages qui comptent dans le bien-être au travail, le plan de carrière est essentiel surtout quand on se place dans la catégorie*

des cadres supérieurs, les gens ont besoin d'autres choses que de salaire, d'une certaine cohérence. Sinon, ils finiront par s'orienter vers autre chose et ne considéreront le travail que comme une activité purement lucrative » (Cadre de la banque).

La GPEC, censée introduire plus de justice dans la gestion des compétences, allait enfin permettre aux salariés "réellement" compétents mais sans "affinités particulières" avec la direction de la banque, d'être considérés et rétribués en fonction de leur performance et non de la qualité de leurs relations extra-professionnelles. Le lancement de la GPEC marquait pour eux le début d'une nouvelle ère, plus juste, plus objective, d'où leur optimisme lors de son implantation : *« Ça ne pouvait qu'être apprécié, parce que ça remettait la compétence au cœur de tout, pour faire simple, l'homme qu'il faut à la place qu'il faut. Et pour caricaturer quelqu'un je dirais qu'on passait un peu dans la méritocratie. Tu es là parce que tu es compétent. C'est clair que ça n'a pas toujours été le cas et ça a créé une certaine frustration parmi les salariés de la banque »* (cadre de la banque).

La mise en évidence des avantages de la GPEC avait semble-t-il convaincu des salariés demandeurs d'équité dans leur traitement: *« Vu comme c'était présenté c'était une très bonne chose, ça allait permettre de mieux répartir les compétences, comme on dit mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut. En plus ça s'inscrivait parfaitement dans la stratégie de la banque qui avait décidé de diversifier ses activités. Il fallait donc faire le point sur les compétences. Soit on recrutait en interne, soit en externe. Ça permettait également de bien situer le profil de la personne, peut-être qu'elle est à un endroit où elle ne devrait pas être et qu'elle pourrait mieux s'exprimer ailleurs »* (cadre de la banque).

La surutilisation de l'expression "*l'homme qu'il faut à la place qu'il faut*" par plusieurs de nos interlocuteurs n'est certainement pas anodine dans ce contexte. Elle traduit au contraire ce besoin pressant et quasi idyllique de justice et d'équité dans un environnement où les pratiques semblent reposer sur des critères plutôt subjectifs. Cette situation explique qu'une partie de nos interlocuteurs ait vu en la GPEC un dispositif pouvant leur permettre de basculer vers un autre modèle, plus clair, plus cohérent, plus juste.

Au-delà de ces attitudes qui nous sont apparues comme étant désintéressées à l'arrivée de la GPEC, deux postures complètement opposées ont par ailleurs attiré notre

attention. En effet, nous avons d'un côté des salariés exprimant un enthousiasme sans faille à l'idée de l'implantation de la GPEC et d'un autre des salariés démontrant un scepticisme radical vis-à-vis du dispositif. Le manque de discernement et de nuance de ces acteurs nous a pour le moins interpellé, mettant en exergue selon nous une spécificité culturelle locale qu'il était important de décrypter dans l'analyse du devenir de la GPEC à la BGFI Bank. Nous avons donc pu, en adoptant les lunettes au travers desquelles les acteurs lisent les événements dans ce contexte, mieux comprendre ces deux positionnements.

Dans un contexte où les critiques trop véhémentes sont vécues comme des attaques personnelles ou comme l'expression d'une volonté de nuire, certains acteurs amenés à s'exprimer sur l'arrivée de la GPEC ont naturellement exposé leur bonne foi, attitude responsable attendue de chacun. C'est ainsi que près de la moitié des personnes rencontrées ont fait preuve d'un enthousiasme sans réserve lorsqu'il s'est agi de donner leur point de vue sur la mise en œuvre du dispositif : « *En règle générale dans cette agence on adhère à tout ce que la hiérarchie demande. On se bat pour adhérer, après il peut y avoir des manquements, mais en général on adhère totalement. Vous pouvez poser la question à tout le monde, c'est rare qu'on ait dressé un mur face à un outil émanant de la RH. On se bat toujours pour s'impliquer et faire ce que la hiérarchie demande* » (Manager filiale).

A titre de comparaison, s'il est tout à fait imaginable qu'un salarié français puisse également faire preuve de dévotion et d'implication envers son entreprise, il est difficilement envisageable que cet engagement s'accompagne de l'effacement de tout sens critique, et d'un soutien quasi aveugle à l'ensemble des décisions prises par l'entreprise. Ce contexte culturel est donc particulier, en ce qu'il pousse certains acteurs à adopter une posture se voulant "responsable" qui est d'afficher un soutien "démonstratif" aux initiatives prises par la banque. Les propos tenus par ce manager, illustrent bien la nécessité d'être perçu comme un salarié engagé, défendant avant tout les intérêts de son entreprise. Aussi, comme nous pouvons le constater dans ces propos, le fait « *d'adhérer totalement* » s'oppose inconsciemment à ceux qui « *dressent un mur* ». Ce qui démontre une nouvelle fois que l'attitude de responsabilité dans le contexte gabonais réside dans un soutien démonstratif aux initiatives de la direction.

Allant encore plus loin, un manager pense qu'il faudrait que la GPEC soit tout simplement imposés aux salariés par la direction générale afin de gommer toute velléité de contestation interne : « *Il faut l'imposer et les gens vont y adhérer forcément, parce que les nouveautés en Afrique, les gens refusent toujours. Il faut l'imposer et sensibiliser les managers. Donc à la RH de dialoguer avec les managers. Mais il faut imposer, parce que quand la direction générale impose, qui va rouspéter ? Personne* ». Ne s'interrogeant pas sur l'efficacité de dispositif, ce dernier paraît particulièrement obnubilé par une obligation tacite d'étaler son soutien indéfectible à la direction.

Ce même constat, se vérifie de façon encore plus marquante dans les propos des délégués du personnel. Alors qu'ils affirment dans leur grande majorité : « *Ne pas avoir été consultés lors de la conception de la GPEC* » et « *Avoir été mis face au fait accompli* », ce qui selon eux constitue « *Un frein majeur à la réussite de l'outil* », ils ont paradoxalement fait état de leur enthousiasme à l'arrivée de la GPEC car disent-ils : « *Les outils qui permettent de faire avancer la maison sont toujours les bienvenus* » (manager et IRP à la banque). Cette apparente contradiction permet une nouvelle fois de constater cette obligation dissimulée d'afficher un soutien démonstratif, propre au contexte gabonais.

A l'inverse, les espoirs suscités au départ et le soutien démonstratif d'une partie des salariés, n'ont pas suffi à taire le scepticisme d'une partie de leurs collègues, qui se disent désabusés par l'inaboutissement prématuré de multiples projets. Ces expériences négatives ont semble-t-il altéré la confiance de certains, persuadés que des revirements inévitables finissent toujours par nuire au déroulement des projets en cours, entraînant dans la majorité des cas leur interruption : « *Lorsque l'on change par exemple quelqu'un qui a institué quelque chose... Cette personne comprend et maîtrise ce qu'elle fait. Mais lorsque vous mettez quelqu'un qui ne sait pas à quoi ça sert... Les mouvements ne permettent jamais d'aller au bout des projets. On entame quelque chose et quand quelqu'un d'autre vient, il passe à autre chose, à ce qu'il estime bien. Et, il peut abandonner quelque chose dont on se rendra compte trois ans plus tard qu'il faut revenir à cela* » (salarié de la banque).

Ces propos, dénonçant le rythme effréné et souvent injustifié des mouvements internes, seront corroborés par un cadre des RH légitimant au passage le pessimisme

ambiant lors du lancement de nouveaux instruments de gestion au sein de la banque: « *On a beaucoup de choses qui ont été lancées mais qui ne sont pas allées au bout. On avait même des projets dont on commençait à voir les résultats, les gens étaient sûrs que ça allait marcher, mais ça a été interrompu* », avant de conclure son propos de la façon suivante : « *Si on lance de nouveaux outils, je m'attends à un accueil négatif et ça se comprend* ».

« *Les changements intempestifs* », survenant « *Sans logique gestionnaire apparente* » ne sont que l'expression d'intérêts dissimulés. Leur constante répétition explique le pessimisme exprimé à l'égard des nouveaux instruments de gestion. Cette méfiance est d'autant plus forte que ces manœuvres « *apparentes* » ne semblent rencontrer aucune contestation, preuve pour certains qu'elles sont fomentées secrètement par des acteurs qui en bénéficient à la place d'autres probablement « *plus méritants* ». Si ces mouvements renforcent donc la « *suspicion* » des salariés à l'égard des nouveaux instruments, ils les discréditent par la même occasion, remettant en question la volonté initiale d'instaurer un système d'évaluation plus objectif.

Il en résulte un climat d'instabilité et de pessimisme apparemment irrémédiable vis-à-vis de de l'implantation éventuelle d'un dispositif de GPEC : « *Á la banque, on ne peut pas être optimiste, les choses changent tout le temps, parfois on se dit que la logique ce n'est que le manager qui la connaît, sincèrement je ne suis pas optimiste* » (salarié de la banque). La désignation par ce dernier du manager comme seule personne comprenant les différents mouvements internes, dénote d'un climat de méfiance au sein de la banque.

Aussi, ce scepticisme à l'égard des nouveaux instruments est renforcé dès lors que les acteurs s'appuient sur des exemples personnels, mettant en lumière selon eux les dysfonctionnements et le caractère arbitraire de certaines décisions : « *Je ne sais pas trop s'il faut se prononcer mais je ne suis pas optimiste. Dans ce domaine précis, je trouve qu'il n'y a pas de travail de fond. Je ne vais pas prendre pour exemple mes collègues ou ceux qui se plaignent mais me limiter à mon cas. Je suis évaluée sur mes compétences et je ne comprends pas pourquoi la DRH ne me convoque pas par la suite pour me dire suite à vos évaluations... Et puis j'ai demandé plusieurs fois à être orientée vers le commercial, ce que ma hiérarchie avait approuvé à l'époque. Je ne sais pas ce que la DRH me reproche*

exactement, est ce qu'il y a un problème au niveau de mes compétences ? Mes fiches d'évaluation disent le contraire'' (cadre de la banque).

Alors que ces difficultés semblent relever de problèmes de gestion courante d'une entreprise quel qu'en soit le contexte culturel, elles prennent ici une tournure particulière. Cette crainte d'être victime de manigances secrètes fait que cette situation est quasiment vécue par le salarié comme une attaque personnelle *"Je ne sais pas ce que la DRH me reproche exactement"*. Cette salariée pense être dans le collimateur d'une DRH qui secrètement freinerait son évolution. Cette situation nous conduit également vers l'ajustement des volontés dont nous faisons état précédemment. Les réserves des salariés quant à la réussite de la GPEC grandiraient dès lors qu'ils disposent d'exemples personnels, illustrant des décisions allant à l'encontre de leur volonté.

Pour finir, la sensibilité aux intérêts des acteurs permet également d'expliquer les réticences de certains salariés lors du lancement de la GPEC. La tendance des individus à défendre leurs intérêts supposerait que la direction de la banque mette en place des instruments de gestion leur permettant de préserver ou d'élargir leur zone d'influence. Or, la GPEC telle qu'elle est présentée, réduirait considérablement la marge de manœuvre des décisionnaires, qui en l'installant, se saboteraient volontairement. D'où le pessimisme d'une partie des salariés, considérant que l'appétence naturelle des acteurs pour leurs intérêts, consolidée par d'anciennes pratiques locales, finiraient par rejaillir et reprendre le dessus sur la logique de la GPEC : *« Ça ne pourra pas marcher de la même manière, on est encore dans une logique de piston, on met quelqu'un à un poste, la personne n'a pas les compétences, mais elle est là parce qu'elle a telle ou telle relation avec X ou Y »*(Cadre des RH).

La GPEC et la volonté d'implanter un système de gestion des compétences objectif, ne suffiraient donc pas à aller à l'encontre de l'appétit naturel des acteurs. En d'autres termes, il faudrait que les dirigeants de la banque fassent preuve d'une générosité sans précédent pour mettre en place un tel dispositif, et empiéter ainsi sur leurs propres privilèges.

Comme nous venons de le voir, l'arrivée de la GPEC a généré des réactions pour le moins diamétralement opposées. D'une part nous avons des salariés montrant un enthousiasme sans réserve, attitude responsable dans ce contexte. D'autre part, des salariés se montrant radicalement sceptiques. Ces deux attitudes extrêmes ne sont pas tant les termes d'un débat sur la GPEC, que des formes d'expressions courantes face à un projet de changement dans ce contexte.

Toutefois, il serait intéressant d'analyser la réception de la GPEC à travers les fonctions des salariés. En d'autres termes, les managers (Chefs de service, chefs de département, directeurs)³³, censés évaluer les salariés, ont-ils adopté une attitude neutre, cherché à montrer leur bonne foi ou au contraire fait montre d'un scepticisme radical ? De la même façon, comment ont réagi les salariés à la nouvelle de la mise en œuvre de la GPEC ?

L'analyse de nos matériaux révèle que 3 managers sur 20 (15%) ont semble-t-il eu une attitude neutre vis-à-vis de la GPEC, 7 sur 20 (35%) ont manifesté un scepticisme pour le moins radical, et 10 sur 20 (50%) ont exprimé un soutien sans faille à sa mise en place.

Pour ce qui est des salariés, 4 sur 23 (18%) semblent avoir eu une attitude neutre à l'arrivée de la GPEC, 12 sur 23 (52%) ont manifesté un doute certain quant à sa réussite et 7 sur 23 (30%) ont exprimé un enthousiasme sans faille à sa mise en place.

Si nous ne sommes pas en mesure de traduire avec certitude ces résultats, nous pouvons néanmoins émettre quelques hypothèses pour chacune des deux situations. La majorité des managers a clairement adopté une posture de soutien sans faille à l'arrivée de la GPEC. Cela pourrait s'expliquer par :

- Leur positionnement hiérarchique. Nous présumons qu'en fonction du poste occupé, l'obligation d'adopter la posture de responsabilité propre à ce contexte (faire preuve d'un soutien indéfectible face aux initiatives de la direction) est beaucoup plus grande. Un manager, un chef de département ou un directeur qui émet une critique véhémente ou qui exprime un scepticisme certain face aux décisions de la banque,

³³ Managers : Toutes les personnes devant évaluer leurs collaborateurs. Dans la banque les salariés sont tous évalués par leur supérieur hiérarchique.

verrait sans doute cette critique avoir beaucoup plus de retentissement que si elle avait été émise par un salarié. Conscients de cette situation, ces derniers se sont certainement sentis obligés de soutenir le projet de GPEC au moment de son implantation en affichant leur soutien de façon prononcée.

- Leur plan de carrière. A la BGFI bank, l'organigramme est construit de la façon suivante : salarié-manager-chef de département-directeur. La promotion au poste de manager est souvent perçue comme la première étape avant d'autres fonctions bien plus importantes. Toutefois, si les promotions ne sont pas toujours faites en toute logique : « *Je suis chef de département, mais en vingt ans de présence dans cette entreprise, c'est la troisième fois que j'occupe cette fonction. Je suis déjà passé deux fois de chef de département à simple salarié sans que je ne sache réellement quelles en étaient les raisons. Aujourd'hui quand tu occupes un poste à responsabilité, il faut donc être très prudent car ça peut basculer d'un jour à l'autre* », les salariés sont conscients que l'expression véhémence d'une critique dans leur contexte peut d'emblée les disqualifier pour de futures nominations : « *Il ne faut pas trop critiquer ouvertement son entreprise, il faut rester corporate* » (Chef de service).

Pour ce qui est des salariés, notre analyse révèle que plus de la moitié d'entre eux a exprimé un scepticisme radical à l'annonce de la mise en place de la GPEC. Cette attitude, opposée à celle des managers qui ont majoritairement apporté un soutien sans faille à la GPEC, pourrait s'expliquer par :

- Leurs doutes. Comme nous l'avons expliqué préalablement, l'inaboutissement de nombreux projets censés améliorer leurs conditions de travail, a entraîné une certaine démotivation chez une partie des salariés, désormais dubitatifs face aux décisions prises par la direction générale. Cette situation pourrait expliquer que plus de la moitié d'entre eux ait adopté cette posture radicale. De plus, sans véritables explications préalables, nombreux sont les salariés - minés par cette crainte centrale – qui doutent de l'objectivité de l'instrument.

- Leur frustration. Si la politique de la banque veut qu'un salarié ne reste pas plus de cinq ans à un même poste, dans les faits cette règle n'est pas toujours respectée. Plusieurs salariés se disant excédés par la stagnation de leur situation ont à plusieurs reprises exprimé leur mécontentement et la volonté pour certains : « *De changer d'entreprise* ». Conscients que les critiques peuvent être mal interprétées dans ce contexte, ils se disent prêts à courir ce risque car disent-ils : « *On n'a plus rien à perdre* ».

Comme nous venons de le voir, la réception de la GPEC dépend également du poste de la personne concernée. Si de façon générale on constate les mêmes tendances; c'est-à-dire une minorité d'individus neutres, et les deux grandes postures habituelles dans ce contexte (soutien démonstratif et scepticisme radical empreint de soupçons), on remarque également que plus un individu a des responsabilités, plus il adopte la posture de responsabilité, qui est de soutenir sans faille les projets de la direction générale. Si le corporatisme d'un salarié qui a des responsabilités plus ou moins importantes n'est pas forcément spécifique à ce contexte, l'effacement dans le même temps de tout sens critique est assez frappant.

Du côté des salariés également, la situation semble logique. Déçus à de multiples reprises, ils expriment majoritairement un scepticisme radical à l'égard des instruments de gestion mis en place, même si une bonne partie d'entre eux adopte aussi cette posture de responsabilité, consistant à faire montre d'un soutien indéfectible face aux initiatives de la banque.

L'analyse de cette phase confirme notre proposition de départ selon laquelle : la culture a orienté la réception de la GPEC par les salariés de la banque. En effet, la peur centrale (crainte de manigances nuisibles) et l'image idéale (nécessité de dévoiler ses intérêts) propres à ce contexte, ont généré chez les acteurs des réactions pour le moins radicales à l'arrivée de la GPEC comme nous avons pu le voir.

Synthèse de la section 3

Nous avons dans cette section, montré que la phase de réception de la GPEC, se polarise essentiellement entre un enthousiasme démonstratif et une méfiance radicale. Ces deux positions pour le moins radicalement opposées, ne peuvent s'expliquer que par la prise en compte de notre grille de lecture culturelle. Pour les acteurs faisant montre d'un enthousiasme sans faille, il s'agit de clamer haut et fort leur corporatisme à la banque - afin de se protéger - dans un contexte où les critiques acerbes sont très mal perçues. Pour les autres, au contraire, cette méfiance s'explique par cette crainte de manigances nuisibles, dans un environnement où les changements - pas toujours justifiés - sont généralement vus comme des manœuvres secrètes.

4. Un fonctionnement insatisfaisant

La décision de lancement d'un projet de refonte constituait en quelque sorte un aveu d'échec de la GPEC, dont le fonctionnement a globalement été jugé insatisfaisant. Alors que le premier réflex des dirigeants est d'imputer ces dysfonctionnements à une forme d'incompatibilité culturelle irrémédiable, nous verrons dans cette section que la situation est bien plus complexe qu'elle n'y paraît.

4.1. La subjectivité des évaluations

En plaçant le système d'évaluation au cœur du dispositif de gestion des compétences, la direction de la banque répondait à une attente profonde. En effet, nombreux sont les salariés nous ayant fait part de leur souhait ancien d'être évalué de façon "quasi scientifique" ; c'est-à-dire avec un système d'évaluation donnant de moins en moins de responsabilité aux Hommes, trop souvent "tentés" d'en abuser : *« Concrètement il faudrait peut-être enlever cette subjectivité dans les évaluations, parce qu'un manager disposant de tous les outils pour décider unilatéralement peut abuser de son pouvoir. Il faudrait réfléchir à de nouveaux systèmes, une évaluation à 360 degrés pourrait par exemple faire aboutir à un équilibre »* (salarié de la banque).

L'arrivée de la GPEC devait donc apporter plus d'équité dans un système globalement perçu comme biaisé et arbitraire : *« En tant que candidat, j'ai fait un certain nombre de propositions. Il faut profondément modifier le système d'évaluation actuel des collaborateurs. Celui dont nous disposons en ce moment est bien trop simple, pas assez précis, les objectifs sont trop limités et les résultats pas facilement mesurables. Ce qui explique que l'on ait des disparités d'une direction à une autre. Un collaborateur moins performant pourrait être mieux évalué qu'un autre plus performant. C'est la base de changer ce système car pour que quelqu'un puisse prétendre à une promotion ou à une évolution quelconque, il faut qu'il soit bien évalué »* (salarié candidat au poste de délégué du personnel).

Or, de toute évidence, la GPEC n'a pas répondu aux attentes placées en elle, bien au contraire, elle a créé une situation explosive exacerbant le scepticisme et le doute quant à

l'objectivité des évaluateurs : « *Une fois de plus j'en arrive à la même conclusion. Quand j'étais à l'école on disait souvent que le premier RH de l'entreprise c'est le manager, ce qui est vrai. S'il veut vraiment que ça marche, ça marchera* » (cadre RH).

Alors qu'elle aurait pu être sujette à débat, la situation d'échec de la GPEC est au contraire unanimement reconnue par les acteurs : « *Affirmer que les compétences de la banque sont gérées voudrait dire qu'il y a une GPEC dynamique qui est dans l'amélioration continue. Nous avons eu une première étape qui était importante, celle de la description de nos métiers, elle a permis de structurer les outils de travail. La GPEC est restée un peu mécanique, nous n'avons pas eu de suivi à proprement parler. Il faut la faire revivre et revenir en permanence dessus. Les emplois ont évolué, il y en a même de nouveaux. La structure a grossi, il faut donc adapter l'outil à toutes ces évolutions-là, d'où la nécessité de reprendre le projet GPEC aujourd'hui car pour le moment c'est globalement un échec* » (cadre RH en charge de la gestion des compétences). En nous appuyant sur les propos de ce dernier nous comprenons que la GPEC a probablement permis de structurer un système de gestion des compétences qui en avait fort besoin, sans pour autant atteindre les objectifs qui lui avaient été attribués à son lancement. Établissant ce même constat d'échec, un autre cadre RH de rajouter : « *Il faut reconnaître que le travail de conception de la GPEC comporte comme tout travail des insuffisances. Les outils censés aider à l'amélioration de la gestion des compétences n'ont pas atteint leurs objectifs. Ils devaient être diffusés de façon beaucoup plus large, mais ça n'a pas été fait. La GPEC est restée un outil des gestionnaires, des RH, alors que le premier RH c'est le manager. Tous les managers n'ont malheureusement pas été au contact de l'outil* ».

Fort de ce constat, plusieurs tentatives d'explications ont été faites par nos interlocuteurs. Nous avons dans le chapitre précédent (cf. chapitre 5) présenté brièvement quelques une d'entre elles. Nous allons ici en évoquer d'autres de façon plus approfondie.

Pour un cadre des RH, l'échec de la GPEC s'explique par son implantation dans un contexte qui se caractérise principalement par un pouvoir fort qui centralise volontairement toutes les décisions. Un pouvoir certain, dont la perspective de tout partage est d'emblée vouée à un échec effectif : « *Aujourd'hui nous sommes encore dans un contexte où le pouvoir*

de l'employeur est trop important et ce dernier est jaloux de son pouvoir. Il ne veut absolument pas le partager avec les RH, il faut se dire la vérité. Nous avons même, lors d'un séminaire RH abordé cette question il y a deux ans. Tout le monde a reconnu de façon unanime cette réalité-là. Ce qui fait qu'aujourd'hui vous occupez un poste, et demain vous découvrez votre mutation sans aucune explication, et c'est après coup qu'on essaye de s'adapter à la situation et qu'on vous dit quelles sont les mesures à prendre. Parfois il arrive que nous ne prenions plus de décisions car on a l'impression que ça part dans tous les sens. Faire de la GPEC veut dire qu'avant de muter quelqu'un ou de le promouvoir il faut veiller à ce que ses compétences soient en adéquation. Dans la direction informatique par exemple, en moins de deux ans, tous les chefs de département et de service ont été mutés vers d'autres filiales et remplacés par de nouvelles personnes. Et, au bout d'un certain temps on se rend compte qu'il y a plusieurs dysfonctionnements au sein de ce service, ce qui me paraît tout à fait normal lorsqu'avant de prendre des décisions on ne s'assure pas que les compétences sont bien doublées. Ou encore, il arrive qu'une personne soit promue à de nouvelles fonctions alors que tout le monde dans le service sait qu'elle n'est pas la plus compétente, ça se voit, les évaluations le disent. Après, votre GPEC prend un coup, car, quel message allez-vous apporter aux collaborateurs qui ont été lésés ? Pourquoi chercheraient-ils à être plus performants ? ». La conception gabonaise du pouvoir (cf. chapitre 4) s'opposerait donc à un fonctionnement "normal" de la GPEC. Le dispositif voulant que les promotions et les rétributions soient en lien avec les résultats des évaluations entraînerait systématiquement une perte de pouvoir des dirigeants, seuls décisionnaires jusqu'à présent. Or, il semble selon les dires de ce cadre que ces derniers ne souhaitent en aucun cas perdre leurs prérogatives, du moins officieusement. On se retrouve alors face à un conflit entre les résultats des évaluations et les décisions des dirigeants, pas toujours en phase avec ces résultats.

Ce même salarié - qui démissionnera trois mois après notre entretien - disait déjà : « *La dernière fois j'ai dit à un ami, pour un RH qui aime son métier, je n'ai pas grand-chose à faire ici. Là on parle entre nous. Si j'étais commercial, je serais content de rester ici pour faire des opérations bancaires toute la journée. On ne se préoccupe pas vraiment des RH, en tout cas c'est le sentiment que donne le leadership de la banque, j'ai l'impression qu'il*

ne se préoccupe pas du tout des RH. Il y a dans cette banque des gens qui sont très doués, mais le problème c'est le leadership ». Il présumait d'ailleurs lors d'une de nos rencontres informelles, que la non exploitation des aires de mobilité élaborées dans le cadre de la GPEC, s'expliquait très probablement par cette conception affirmée du pouvoir. Car avec cet instrument, les salariés avaient désormais la possibilité d'être acteurs de leur plan de carrière. Mais, vu que la direction de la banque souhaitait garder la prérogative des nominations et des mutations, elle n'avait donc pas intérêt à le vulgariser. Ce qui expliquerait donc qu'à l'une de nos questions sur les aires de mobilité, il m'ait été rétorqué : *« Les aires de mobilités, est ce qu'on va les exploiter à fond ? Je n'en suis pas sûre. Je pense que dans chaque outil on trouvera ses limites et puis il faudra adapter. Je ne dirais pas aujourd'hui que la GPEC n'est pas appropriée à notre contexte, je pense qu'elle va nous aider à nous structurer, elle nous aide à nous structurer. On a quand même une manière de faire qui n'est pas très structurante, donc je pense qu'on a besoin de manières de faire qui nous cadrent »* (Cadre RH).

Epousant l'idée d'une forme d'impuissance face aux décisions prises par la direction, un délégué syndical soulignait également cette situation : *« Le problème ici c'est que les décisions sont prises unilatéralement sans jamais nous demander notre point de vue. D'ailleurs c'est quelque chose que nous déplorons. Vous pouvez rencontrer tous les délégués, il n'y a jamais eu de consultation en amont pour qu'on dise ce que l'on pense du fonctionnement de la boîte, ou de la mise en place de certains outils. Lorsqu'il y a une décision qui est prise, si elle est prise elle est prise par le haut, il n'y a rien à faire, on la met juste en application ».*

Ce modèle de conception de la GPEC n'impliquant pas assez ses futurs utilisateurs a également été dénoncé par le passé: *« Un autre aspect à mettre en exergue c'est que les personnes n'ont pas été suffisamment impliquées, c'est le danger de plusieurs projets RH. Ils ont directement pensé que c'est un outil qui vient de la DRH. Cette année par exemple nous avons fait un projet rémunération, la méthodologie était claire. Mais nous avons mis en place une équipe projet composée de personnes provenant de toutes les directions de la banque. L'objectif c'était qu'elles donnent leur point de vue tout au long du projet. Elles auraient par*

exemple pu dire “chez moi ça ne pourra pas marcher” et faire des propositions. Dans le même temps elles auraient relayé l’information auprès des salariés pour qu’ils sachent qu’on est entrain de faire un travail qui va arriver. Afin que le jour où ça démarre les gens ne soient pas surpris, qu’ils attendent le travail, qu’ils se l’approprient parce que son collègue ou son responsable hiérarchique lui en a parlé. Il se l’appropriera plus facilement que si ce sont les RH uniquement qui en parlent. Je pense donc que ce volet nous a manqué. L’outil est un peu tombé du ciel, on n’a pas préparé le changement » (cadre RH). Une conception impliquant un nombre d’acteurs plus important aurait donc selon ce cadre pu faciliter l’introduction et l’appropriation de la GPEC par les salariés.

Si les éléments que nous venons d’évoquer permettent vraisemblablement d’expliquer en partie les dysfonctionnements constatés de la GPEC, d’autres difficultés plus spécifiques ne sont malheureusement pas mises en évidence. La particularité du contexte gabonais exige du chercheur une analyse plus profonde ne se limitant pas uniquement à l’établissement d’un panorama des raisons évoquées par les acteurs. Une présentation de ces difficultés telles que nous venons de le faire laisse penser que nous sommes ici dans le cas usuel d’une instrumentation de gestion transposée et se heurtant à la dure réalité du terrain. Or, une analyse de la situation prenant en compte les logiques culturelles locales permet d’éclairer certains aspects jusqu’ici confus et de mieux comprendre les réactions des acteurs face au dispositif de GPEC, plus spécifiquement face à l’instrument d’évaluation, focalisant toutes les attentions.

Il semble effectivement difficile d’introduire plus d’objectivité et de justice lorsque l’évaluation des compétences paraît intégralement sujette à la nature des relations entre les personnes: « *Les fiches d’évaluations manquaient d’objectivité, car c’est l’homme qui évalue et l’homme a ses émotions* » (Cadre de la banque). Dans ce contexte culturel, il paraît difficilement envisageable que le manager fasse abstraction de la qualité des relations, au point de favoriser systématiquement les collaborateurs avec qui il s’entend bien et au contraire de condamner ceux avec qui il entretient une mauvaise relation : « *On s’expose à la mauvaise volonté de celui qui évalue. Déjà il faudrait que ce dernier soit compétent* » (Cadre de la banque).

Dans de telles conditions, l'implantation d'un système d'évaluation des compétences au cœur du dispositif de GPEC, qui n'apporte pas les garanties nécessaires permettant de se prémunir du risque de subjectivité, constituait d'emblée un frein au bon fonctionnement de ce dernier, en laissant ouvertes les craintes et le manque de confiance. Une mauvaise évaluation prend ainsi le sens d'un manque d'objectivité du manager qui souhaite avant tout protéger ses intérêts, et non celui d'une mise en évidence d'un manque à combler : « *Nous souhaitons tous faire valoir des compétences, mais il faudrait déjà qu'on ait un bon manager. Lorsqu'on n'est pas bien évalué c'est difficile d'évoluer* » (Cadre de la banque).

La GPEC n'a donc pas atteint son but car les salariés ne considéraient pas les résultats des évaluations comme la mesure irréfutable de leur compétence, mais plutôt comme un instrument permettant aux managers d'atteindre leurs objectifs, de satisfaire leurs intérêts : « *La GPEC ne marche pas du fait de l'égoïsme des gens. Ceux qui ne veulent pas envoyer d'autres personnes en formation. Se disant si je le fais, il maîtrisera mieux ce domaine que moi, il sera meilleur que moi, il me dépassera* » (salarié de la banque). Ainsi, un salarié qui obtient une mauvaise évaluation se dira : « *c'est de la faute du manager* » qui n'avait pas intérêt à bien l'évaluer ou encore qui manigance contre lui dans son dos.

Si une évaluation négative est perçue comme la manifestation d'une volonté de nuire, certaines évaluations positives ne donnent pas automatiquement lieu à un avancement. Or, l'un des objectifs initiaux du dispositif était de « *Rétribuer les plus performants* » et faire des résultats de ces évaluations des « *Critères de promotion* » (Concepteur de la GPEC).

Dans cette société fortement marquée par un ajustement des volontés individuelles, les salariés les mieux notés étaient automatiquement dans l'expectative d'une récompense de l'entreprise, soit en terme pécuniaire, soit en matière de promotion. Mais dans le même temps, certains managers craignant d'être victimes de manigances et souhaitant s'en prémunir, ont dans certains cas de figure utilisé l'instrument d'évaluation comme bouclier, ces derniers s'en servant pour illustrer leurs bonnes intentions : « *Ici, si vous ne vous intéressez pas aux gens, vous ne pouvez pas avoir de bon boulot. Parce que si vous ne vous intéressez pas à l'homme, il y a de fortes chances qu'au niveau du travail rendu ça capote. Il y a un concept en marketing qui s'appelle la servuction, qui fait un lien direct entre la satisfaction du client externe et interne. Si un agent d'accueil est démotivé ou fâché, il va*

284

ternir l'image de l'entreprise, donc c'est capital de s'intéresser à ces personnes car ça joue sur vos résultats. Parce que si les gars décident de vous boycotter, tout grand directeur que vous êtes, vous ne pourrez rien faire. Ce sont des gens qui fonctionnent beaucoup à l'affect, il vaut mieux se montrer bon'' (Directeur de la banque).

Cette tendance à se montrer "généreux" à tout prix (essayer de ne pas se mettre les salariés à dos), a nui à l'image d'un système d'évaluation des compétences déjà en manque de crédibilité auprès des salariés. Cette situation a ainsi amplifié le sentiment d'injustice et de crainte dans l'entreprise, certains supérieurs hiérarchiques ayant du mal à se détacher de toutes considérations personnelles lors de l'évaluation des compétences : *« Il y a une répercussion sur les hiérarchies qui ont du mal parce qu'ils se disent, si je dis que cette compétence n'est pas acquise, la personne va se sentir frustrée, elle va m'en vouloir »* (cadre des RH).

Résultat, tous les salariés ayant obtenu une note d'évaluation positive (plus de 85% des objectifs atteints et plus de 85% de maîtrise du portefeuille compétence) ont "légitimement" attendu soit une rétribution financière soit une promotion telle que prévue dans le dispositif : *« Si vous avez un collaborateur qui est très bon, ce qui est prévu derrière, c'est tout un système de rétribution, donc les primes, les récompenses et parfois les avancements »*. Mais, cette promesse n'ayant pas été tenue : *« Le point sur lequel on pourrait nous en vouloir c'est de ne pas avoir respecté ce principe »* (concepteur GPEC), le dispositif de GPEC a progressivement perdu en crédibilité : *« Quand le salarié est bien noté et que derrière ça ne suit pas, il ne comprend pas. Par contre dans le même temps son voisin qui a eu un résultat moyen aux évaluations obtient une prime, c'est là où le système s'ébranle »*. Ces propos illustrent bien les craintes et les soupçons des salariés quant au manque d'objectivité du système d'évaluation des compétences. Ceci explique que la période d'évaluation soit perçue par ces derniers comme une *« formalité »* n'ayant aucun impact dans leur carrière professionnelle : *« Je vais être franc, les fiches d'évaluation c'est comme un enfant qui va à l'école et puis chaque mois ou chaque fin de trimestre on sort son bulletin, il a toujours de super notes, mais en fin d'année il ne passe jamais en classe supérieure »* (salarié de la banque).

L'échec du système d'évaluation des compétences symbolise à lui tout seul l'échec du dispositif de GPEC en ce sens qu'il cristallise toutes les frustrations des salariés, et explique qu'ils aient progressivement perdu confiance en la GPEC: « *On ne comprend pas que quelqu'un soit toujours bien évalué mais qu'il ne bénéficie pas de promotion, on demande des formations parce que nous même on a constaté certaines carences. C'est comme si ces fiches remontaient et ne faisaient pas l'objet d'études* » (salarié de la banque). La GPEC, présentée initialement comme l'avènement d'une gestion objective des compétences n'a donc pas atteint son but central. Les collaborateurs de la banque peinent toujours à considérer l'évaluation comme la mesure irréfutable de leurs compétences objectives, mais la perçoivent comme un instrument permettant aux managers de satisfaire leurs intérêts personnels (favoriser les uns ou au contraire bloquer les autres).

Cette situation paradoxale dans laquelle une mauvaise évaluation est considérée comme l'expression de la mauvaise volonté du manager, et une bonne évaluation comme une étape ne débouchant jamais sur un avancement, a indubitablement nui au bon fonctionnement de l'instrument d'évaluation, donc de la GPEC. La mise en place de l'instrumentation de GPEC sans prise en compte des logiques culturelles locales a conduit à cette situation de crispation dans laquelle le rôle et le sens attribués au dispositif, divergeaient en fonction des acteurs et des situations.

Après avoir expliqué les raisons du dysfonctionnement de la GPEC, il serait judicieux de se poser la question de son avenir à la BGFI Bank. La réponse à cette question passe par la mise en lumière du rôle clé joué par le manager dans le fonctionnement du dispositif et par l'analyse des différents usages de la GPEC faits par ces derniers. Elle nous conduira à l'élaboration d'une typologie des usages de la GPEC chez les managers, complétée par l'analyse de la réaction de la banque face à ces différentes pratiques.

Cette typologie des usages de la GPEC pourrait être rapprochée de la phase 3 du modèle de Oiry (2006), portant sur les usages émergents dans l'étude de la dynamique d'une instrumentation de gestion des compétences.

4.2. Typologie des usages de la GPEC

Comme nous l'avons vu précédemment, l'instrumentation de GPEC, du fait entre autres des rôles divergents qui lui ont été attribués par les différents acteurs, n'a pas eu les effets escomptés. L'instrument d'évaluation des compétences, censé instaurer plus de justice et d'objectivité, a au contraire été un catalyseur de crispation, exacerbant le doute et le scepticisme sur la loyauté des managers. Ces derniers, pierres angulaires du dispositif, ont été au centre de toutes les critiques, accusés principalement : « *De ne pas jouer le jeu* » (cadre des RH), accusation résultant principalement de leur usage de l'instrument d'évaluation, pas toujours conforme aux recommandations de la DRH.

Quels sont donc les usages qui ont été faits de la GPEC par les managers ? Et, comment la direction de la banque a-t-elle réagi face à ces usages dits émergents ?

Typologie des usages	Description	Exemples
Usage conforme	Utilisation conforme aux prescriptions énoncées par la DRH. Evaluations objectives, faites selon les recommandations et les modules en ligne.	Il s'agit dans ce cas précis de managers utilisant l'instrument d'évaluation avec le plus d'objectivité possible. Ces derniers, demandeurs d'objectivité dans l'évaluation des salariés, voient en cet instrument une aide considérable dans le management de leur équipe. Ils remplissent la fiche d'évaluation avec objectivité et suivent les recommandations de la DRH pour l'évaluation des

		collaborateurs.
Usage calculé	Utilisation de la GPEC tournée vers l'atteinte de ses objectifs, la défense de ses intérêts.	Un manager demandant à ses collaborateurs de se comporter d'une certaine manière s'ils souhaitent avoir de bonnes évaluations. Ici la GPEC est perçue par les salariés comme un dispositif donnant plus de pouvoir aux managers. Ce dernier, conscient de cet état de fait, en abuserait, profitant de la période d'évaluation pour affirmer sa domination.
Usage démonstratif	Utilisation de l'instrument pour faire montre de gentillesse et de bonté auprès des salariés. Le manager espère être bien vu par ces derniers et éviter ainsi des représailles.	Un manager qui s'assure que ses collaborateurs aient de bonnes évaluations, afin d'être apprécié et soutenu par ceux-ci. Il s'agit pour le manager de ne pas froisser la susceptibilité des membres de son équipe. Pour ce faire il profite de l'évaluation pour exprimer son soutien à leur égard.

Tableau 10 : typologie des usages de la GPEC

L'étude du fonctionnement de la GPEC à la BGFI bank en tenant compte des logiques locales, nous a permis de dresser la typologie ci-dessus. Cette dernière a vocation à mettre en perspective les différents usages effectifs de la GPEC par les managers, premiers utilisateurs et garants du bon fonctionnement du dispositif. Elle permettra de comprendre les différents enjeux de la GPEC pour les managers.

4.2.1. Usage "conforme"

Si les réactions suscitées par la GPEC se situent majoritairement entre un scepticisme radical et un enthousiasme démonstratif comme décrit ci-dessus, certaines réactions positives empreintes de neutralité (minoritaires) de salariés demandeurs de modernité et d'équité dans le traitement et la gestion de leurs carrières, ont également été relevées. Ces derniers, lassés disent-ils des pratiques de gestion jugées « *arbitraires et injustes* », ont vu à travers l'arrivée de la GPEC le moyen de basculer vers une gestion méritocratique des compétences.

Certains managers, s'inscrivant apparemment dans cette même logique, ont vu en la GPEC, une instrumentation « *Nécessaire à la structuration de l'entreprise* ». Affirmant se situer loin de toute considération personnelle, ils disent avoir utilisé les instruments de la GPEC conformément aux instructions de la DRH. Pour eux, une gestion par les compétences paraît aujourd'hui « *inéluçtable* », vu la direction qu'emprunte la banque : « *Je pense qu'on est inscrit dans une logique où on n'aura pas le choix. C'est vrai qu'il peut y avoir des résistances, mais la dimension qu'est en train de prendre l'entreprise nous impose de gérer les salariés sur la base des compétences, on n'aura pas le choix* » (manager de la banque).

Au-delà de l'aspect inéluçtable d'une gestion par les compétences du fait de l'évolution de la banque, ils voient également à travers la GPEC, un dispositif d'aide à la décision : « *Pour nous les managers par exemple, ces outils étaient intéressants car nous avons maintenant des outils plus objectifs d'évaluation. Ça nous permettait d'être plus à l'aise* » (manager de la banque).

Sur les vingt managers rencontrés, environ 20% d'entre eux (4) semblent avoir utilisé la GPEC conformément aux prescriptions émises par la DRH. Cette posture n'a donc pas été la plus répandue. Nous avons vu lors de l'étude de la phase de réception, que seulement 3 managers semblaient avoir adopté une attitude neutre lors de l'implantation de la GPEC. Nous pourrions conclure en affirmant que les managers ayant accueilli la GPEC sans idée préconçue, l'ont majoritairement utilisée selon les recommandations de la DRH.

4.2.2. Usage "calculé"

Selon les dires de certains acteurs, l'instrument d'évaluation a servi à consolider le pouvoir de quelques managers. Conscients de l'avantage que leur conférait le statut d'évaluateur, ils s'en seraient servis pour asseoir leur autorité sur les membres de leur équipe. L'instrumentation de gestion des compétences était alors perçue par les salariés comme une arme de plus à disposition du manager, lui permettant d'exprimer sa supériorité hiérarchique.

La consolidation de ce pouvoir, cumulée à la tendance des acteurs à défendre leurs intérêts et à la peur des manigances nuisibles, fait dire à certains acteurs qu'ils ont à de multiples reprises été victimes de décisions arbitraires des managers, ayant pour conséquence une démotivation : *« Je me sens utile, je m'implique dans mon travail. Mais vous savez, manager c'est aussi un art. Quand on donne l'impression à ses équipes qu'à un certain niveau peu importe les efforts, vous ne passerez jamais une étape, on est démotivé et on a plus d'ambition »* (salarié de la banque). Soutenant cette assertion, un autre salarié dénonçait également, à travers une expérience personnelle, le manque d'objectivité de certains managers dans l'évaluation des collaborateurs : *« Vous savez, lorsqu'on atteint nos objectifs à près de 85% on est censé être récompensé, et l'un des chefs de dire : je vous ai bien évalué cette année, l'année prochaine ça ne sera pas pareil... »* (Salarié de la banque).

Ces managers ont donc eu un usage calculé de la GPEC, en ce qu'ils ont à travers elle pu renforcer leur influence et décider à leur convenance de la bonne ou de la mauvaise

évaluation d'un salarié, d'où l'impression d'injustice ressentie par une partie des collaborateurs. Nous retrouvons cette posture consistant à avoir un usage intéressé chez environ 30% (6) des managers. Si nous sommes tentés d'établir un lien entre les managers ayant exprimé un scepticisme radical à l'arrivée de la GPEC et ceux ayant eu cet usage calculé, nous ne disposons malheureusement pas d'assez d'éléments pour le justifier.

4.2.3. Usage "démonstratif"

Nous faisons ici référence à une utilisation de la GPEC comme un atout permettant au manager de mettre en évidence sa bienveillance. Conscients qu'une mauvaise évaluation dans le contexte gabonais peut prendre la forme d'un reproche personnel, certains managers, souhaitant se mettre à l'abri de représailles, ont fait des évaluations un instrument de démonstration de leur gentillesse. Loin de percevoir une mauvaise évaluation comme une aide au développement de leurs compétences donc de leur employabilité, nombreux sont les salariés considérant plutôt qu'elle découle de la mauvaise foi et de la mauvaise volonté de l'évaluateur, soucieux de préserver ses intérêts.

Les propos tenus par un certain nombre d'évaluateurs permettent de soutenir cette vision : *« L'idée globale, c'est plus je monte, plus ceux qui sont en bas ont la possibilité de monter ; c'est à dire qu'on partage les mêmes rêves, les mêmes objectifs »* (directeur de la banque). Encore plus illustratif, un directeur faisait implicitement état du risque auquel on s'exposerait à mal évaluer un salarié : *« Il n'est pas question d'exposer un collaborateur, on se met un couteau dans le dos »* (directeur de la banque).

Pour ce type de managers, l'évaluation est un instrument permettant de se faire apprécier des membres de son équipe, une façon d'exprimer son soutien à leur égard. Cette attitude vis-à-vis de la GPEC reste indubitablement la plus courante. Dans notre échantillon, les managers se servant de la GPEC pour faire montre de leur bienveillance auprès de leurs collaborateurs représentent environ 50% du panel (10 managers) soit près d'un manager sur deux. Nous avons vu qu'un manager sur deux avait exprimé un enthousiasme sans faille à l'arrivée de la GPEC. Nous pouvons en déduire que la majorité des managers ayant exprimé

un soutien sans faille à l'égard de la GPEC, ont en grande partie utilisé la GPEC comme un instrument de démonstration de leur gentillesse auprès des membres de leur équipe.

Après avoir dressé cette typologie des usages de la GPEC, nous nous focaliserons sur les réactions de la direction face à ces nouveaux usages. Ont-elles été sanctionnées, ignorées ou au contraire incluses dans un processus de refonte de l'instrumentation de GPEC ?

Nous aborderons ensuite la question de l'évolution de la GPEC. Est-elle restée fidèle à sa version d'origine ou au contraire a-t-elle été modifiée du fait de la culture ?

4.3. Une modification partielle de la GPEC

Les phases A, B et C du modèle de Oiry décrivent les réactions fréquentes des gestionnaires dès qu'apparaissent des usages émergents d'une instrumentation de gestion. En nous inspirant de ces phases, nous pourrions décrire la réaction de la BGFI Bank dès lors que sont apparus les premiers usages émergents de la GPEC.

L'instrumentation de GPEC à la BGFI Bank n'a pas eu les effets attendus. Au contraire, un décalage a été constaté entre la GPEC et l'activité réelle des collaborateurs : « *On a remarqué ici et ailleurs que la GPEC n'était pas assez concrète* » (cadre des RH). Cet écart s'expliquait selon certains cadres des RH par une conception théorique de la GPEC, sans lien avec la réalité, conduisant à une obsolescence rapide des outils : « *Aujourd'hui par rapport à nos emplois, les fiches sont dépassées, moi je ne peux pas faire avec, soyons réalistes, c'est dépassé. D'ailleurs depuis le premier jour on disait déjà qu'elles n'étaient pas adaptées* » (Cadre des RH).

Loin d'avoir directement considéré ces remarques, les gestionnaires ont pendant une période relativement longue (environ deux ans)³⁴ continué d'exiger des managers que les fiches d'évaluation soient remplies. Ce qui explique chez de nombreux managers et salariés cette vision négative des évaluations : « *Les évaluations étaient plutôt vécues comme une contrainte* » (manager de la banque). Cette période durant laquelle les usages émergents étaient ignorés correspond à la phase A du modèle de Oiry.

Ce constat d'échec, cumulé aux revendications persistantes des salariés, malgré l'existence de la GPEC, a conduit les gestionnaires de la banque à décider : « *D'une refonte de la GPEC afin qu'elle soit plus adaptée au contexte local* » (cadre des RH). Ce projet de refonte allait paraître-il prendre en compte les différentes remarques émises par les managers afin que la GPEC soit plus en phase avec la réalité : « *On voulait quelque chose de plus concret, ce qui nous a conduits à l'évaluation des situations-types de travail. Nous allons donc nous éloigner de notre ancienne formule, consistant à évaluer les compétences acquises*

³⁴ 2007 Mise en place effective de la GPEC, 2009 projet de refonte de la GPEC

et non acquises et migrer vers ce nouveau modèle, afin que les salariés s’y retrouvent mieux» (cadre des RH Holding).

Face aux difficultés rencontrées, les cadres RH de la banque ont donc décidé de s’éloigner du modèle d’origine, afin d’adapter la GPEC au contexte local. Si nous ne pouvons présumer avec certitude du succès ou de l’échec de cette adaptation, nous imaginons néanmoins que cette modification superficielle, ne permettra pas de résoudre l’ensemble des difficultés rencontrées par l’instrumentation de GPEC. Cette attitude des gestionnaires face au constat d’échec d’une instrumentation correspond à la phase B du modèle de Oiry. Si cette refonte permettra dans un premier temps d’améliorer le fonctionnement de la GPEC au sein de la banque, nous pouvons présumer que cette amélioration ne sera que de courte durée car la “reconception” n’aura été faite qu’en surface. Une “reconception” plus complète aurait impliqué un retour au tout début du processus d’une mise en place de la GPEC, avec par exemple une prise en compte des logiques culturelles dans la phase argumentative de la conception de la GPEC.

La GPEC telle qu’elle existe actuellement à la BGFI Bank n’est donc plus fidèle à sa version d’origine implantée en 2006. Constatant les multiples dysfonctionnements – dus principalement au décalage entre la GPEC et les réalités locales - du dispositif, la direction des ressources humaines de la banque a initié un projet de refonte avec pour objectif de construire une GPEC « *en phase avec les réalités locales* ». Nous pouvons donc affirmer que la culture a orienté l’évolution de la GPEC.

Comme nous le pressentions dans nos propositions, la culture a bien orienté à la fois le fonctionnement et l’évolution de la GPEC.

5. Au final : une instrumentation hybride

La GPEC telle qu'elle existe actuellement à la BGFI est donc le résultat de la fusion entre le modèle initial du dispositif et les logiques culturelles des acteurs. En effet, la GPEC, dans sa version d'origine, proposait d'évaluer les compétences des salariés en s'appuyant sur les compétences acquises, les compétences en cours d'acquisition et les compétences non acquises. L'instrument d'évaluation, central dans le fonctionnement de la GPEC, était censé apaiser les tensions au sein de la banque, à travers ses critères présentés comme « *plus justes* ». L'évaluation des compétences des salariés se déroulait sur deux périodes, à savoir une évaluation à mi-parcours et une évaluation plus globale à la fin de l'année. L'évaluation à mi-parcours servait à établir un premier bilan avec le salarié. L'idée était d'évaluer sa capacité (à mi-parcours) d'atteindre les objectifs préalablement fixés. Il faut rappeler que ces derniers sont en principe consensuellement fixés entre la hiérarchie immédiate (n+1) et le salarié. La possibilité de les redéfinir, mais aussi d'accompagner le salarié en difficulté, était comprise dans le dispositif. L'entretien de fin d'année, plus global, devait permettre, d'une part, de vérifier que les objectifs fixés en début d'année ou redéfinis à mi-parcours avaient bien été atteints, et d'autre part, s'assurer que les salariés avaient les compétences nécessaires pour tenir leur poste. C'est le résultat de ces évaluations qui étaient pris en compte dans les décisions de promotion, et autres formes d'encouragements à l'exemple de la distribution du bonus de fin d'année.

Toutefois, comme nous l'avons démontré tout au long de cette recherche, la culture gabonaise à travers les logiques culturelles des acteurs ont influencé l'instrumentation de GPEC, au point de conduire à l'hybridation de cette dernière. La crainte des manigances nuisibles et la nécessité de dévoiler ses intérêts, propres à ce contexte, ont conduit à la modification de la GPEC. La GPEC telle qu'elle était conçue, renforçait le doute des salariés quant à l'objectivité des instruments. Souvent jugé « *flou* » par les salariés, l'instrument d'évaluation (les critères retenus pour l'évaluation) n'était pas considéré comme objectif : « *Honnêtement, comment arrivent-ils à évaluer nos compétences avec les critères actuels ? Comment peuvent-ils dire qu'une compétence a réellement été acquise ou au contraire pas*

du tout ? Je reste dubitatif » (salarié de la banque). Dans ce contexte fortement marqué par cette crainte tacite de manigances nuisibles, plusieurs salariés ont manifesté un doute certain quant aux véritables objectifs de l'instrument d'évaluation : *« Je ne suis même pas capable de vous dire pourquoi et selon quels critères ils nous évaluent. Tout ça n'est pas très clair »* (salarié de la banque). Dans les propos tenus par ce salarié, nous percevons le doute, mais aussi cette crainte de manœuvres ourdies qui caractérise le contexte gabonais. *« Tout ça n'est pas très clair »* signifie ici : "on nous cache quelque chose". Un cadre des ressources humaines soutient d'ailleurs qu'il était opposé dès le départ à une évaluation des compétences basée sur ces critères : *« J'ai toujours dit qu'évaluer les gens en termes de compétences acquises, non acquises et en cours d'acquisition, n'allait pas marcher. Ce n'est pas assez clair, donc les gens n'y croiront pas. Tout ça est très abstrait. Ici les gens aiment les choses concrètes, sinon ils ne vous croient pas »*.

Ce décalage évident entre l'instrument d'évaluation dans sa version d'origine et les logiques culturelles des acteurs, a conduit la direction des ressources humaines à migrer vers l'évaluation des situations-types de travail, répondant ainsi à cette demande tacite de transparence propre à ce contexte. Considéré par une cadre des ressources humaines comme *« plus en phase avec les réalités locales »*, la mise en place de ce nouveau critère d'évaluation n'était en l'occurrence pas le fruit d'une revendication syndicale, mais bien une réponse à cette crainte tacite de manigance nuisible. La responsable du projet de refonte de la GPEC insistait d'ailleurs sur la transparence de cette nouvelle évaluation : *« Les gens passaient leur temps à contester leur évaluation. Au moins avec l'évaluation des situations-types il n'y aura plus de débats, plus de place pour les doutes et les contestations. On t'évalue dossier en main. Quand tu as un dossier en main, comment tu le traites ? Au moins là c'est clair »*. Même si ce cadre n'a pas directement conscience de cette crainte de manigances nuisibles, nous voyons bien qu'il répond implicitement à un besoin de transparence. Ce dernier s'est fait ressentir à travers les différentes plaintes et les remarques des salariés.

La GPEC actuelle est donc le résultat de la combinaison de la GPEC dans sa version initiale et des logiques culturelles des acteurs. L'évaluation des salariés se fait toujours deux fois dans l'année, avec une évaluation de mi-parcours et une évaluation plus globale en fin d'année. Les salariés sont toujours évalués par leur supérieur hiérarchique (n+1). Par contre,

les compétences ne sont plus évaluées en termes de compétences acquises, non acquises, en cours d'acquisition, mais en fonction des situations-type de travail. Tout comme l'ancien système d'évaluation des compétences, il s'agit bien à travers l'évaluation des situations-types de travail d'atteindre les mêmes objectifs (évaluer les compétences acquises, non acquises et en cours d'acquisition). Cependant, l'introduction des situations-type semble être une voie "déguisée" principalement destinée à répondre à ce besoin de transparence spécifique à ce contexte. La GPEC à la BGFI Bank est donc une version hybride, résultat de la combinaison de sa version d'origine et des logiques culturelles des acteurs.

Par ailleurs, il semblerait que l'introduction des situations-types marque le début d'un processus d'hybridation plus global. Comme l'affirmait la responsable du projet de refonte de la GPEC, une réflexion plus globale avait été amorcée, afin de modifier l'ensemble des instruments du dispositif et les adapter ainsi aux réalités locales : « *Une réflexion visant à modifier l'ensemble du dispositif a déjà débuté. Il ne s'agira pas de tout révolutionner, mais de mettre à jour les outils et les adapter progressivement à notre contexte* ». Comme nous pouvons le constater, il ne s'agira pas d'une re-conception (il ne s'agira pas de tout révolutionner) de la GPEC, mais bien d'une combinaison entre la GPEC telle qu'elle existe et les spécificités locales gabonaises. L'hybridation de l'instrument d'évaluation des compétences a été priorisée dans ce processus car : « *C'est celui qui posait le plus de problèmes et générait le plus de frustration* » (cadre RH, responsable du projet de refonte).

L'hybridation de l'instrument d'évaluation marque donc le début d'un processus d'hybridation beaucoup plus global de l'ensemble du dispositif.

6. Retour à l'état des connaissances

Une hybridation qui se confirme

L'objectif de cette thèse était d'analyser l'impact de la culture sur une instrumentation de GPEC. Nous avons tout au long de ce travail de recherche pu démontrer en quoi et comment la culture avait influencé l'implantation, le fonctionnement et

l'évolution de la GPEC à la BGFI Bank, en nous focalisant principalement sur l'instrument d'évaluation des compétences, placé au cœur du dispositif. Installée dans l'optique d'améliorer la gestion des compétences des salariés, et d'apaiser les tensions entre deux générations aux conceptions totalement différentes de cette notion de compétence, la GPEC a rencontré quelques difficultés dans son fonctionnement. Nous avons pu éclairer ces difficultés à travers notre grille d'analyse culturelle.

BGFI Bank étant une banque au personnel et aux méthodes très fortement occidentalisées, les responsables du projet GPEC ont présumé qu'une mise en œuvre de la GPEC, sans adaptation préalable au contexte culturel gabonais, se justifiait pleinement. La GPEC version BGFI Bank était donc une copie – se voulant fidèle – des modèles de GPEC mis en avant dans certains manuels de management occidentaux. Or, comme nous l'avons démontré dans ce travail, la culture a joué un rôle de "révélateur de contexte", en ce sens qu'elle a permis de mettre en lumière les différences existantes entre les logiques culturelles des acteurs à qui la GPEC était destinée, et les logiques de l'instrumentation de GPEC censée réunir l'ensemble des salariés autour de critères dits objectifs ; ce qui explique en grande partie certains dysfonctionnements. La culture a donc bel et bien eu un impact sur la GPEC à la BGFI Bank, conduisant même à l'hybridation de cette dernière.

En effet, selon le modèle initial d'évaluation des compétences compris dans le dispositif, les managers étaient censés évaluer les salariés suivant une méthode bien précise (guide d'évaluation du manager mis en place par la banque dans le cadre de la GPEC). Or, comme nous l'avons démontré en décryptant la phase de fonctionnement et d'évolution de la GPEC à partir de notre grille d'analyse, l'évaluation des salariés a eu pour chacun des acteurs une signification différente. Résultat, l'instrument d'évaluation a été l'objet de multiples usages, éloignés des prescriptions d'origine. Si le principe de remplissage d'une fiche d'évaluation existe toujours, les "nouveaux" enjeux de l'évaluation, nés de la spécificité du contexte culturel Gabonais, ont écarté l'instrument d'évaluation de son objectif initial. Cet instrument censé apaiser les tensions au sein de la banque, semblait désormais presque intégralement utilisé comme un outil stratégique. De ce fait, nous pouvons affirmer qu'il y a eu une hybridation des usages de la GPEC. Les usages

effectivement constatés étaient en réalité le résultat de la rencontre entre les logiques culturelles des acteurs et l'instrument d'évaluation dans sa version initiale.

Constatant les difficultés de fonctionnement de la GPEC, un plan de refonte a été mis en place. L'instrument d'évaluation, cristallisant à lui seul les tensions autour du dispositif, a bien évidemment été remis en question, et retravaillé. Dorénavant, il n'est plus question – comme l'indiquaient les recommandations initiales – d'évaluer les salariés en termes de connaissances acquises, non acquises ou en cours d'acquisition, peu adaptées au contexte local selon les responsables du projet de refonte de la GPEC, mais d'évaluer les situations-type de travail, moins sujettes à débat et mieux adaptées semble-t-il³⁵ (cf. annexes 11 et 12). Toujours selon les personnes en charge de ce projet de refonte, d'autres instruments de la GPEC, tels que les référentiels des compétences, les aires de mobilités...allaient également être « *retravaillés* ». La GPEC telle qu'elle existe aujourd'hui à la BGFI Bank n'est donc plus fidèle à sa version initiale, mais bien le résultat de la rencontre entre la GPEC dans sa version d'origine et la culture gabonaise. Les résultats de ce travail de recherche s'inscrivent donc en totale cohérence avec le concept d'hybridation, défini comme un processus donnant naissance à un nouveau modèle de management suite à la fusion de deux systèmes (Abo 1994, Boyer 1998).

Ces résultats peuvent permettre d'enrichir les travaux de Pichault et Nizet (2010) sur la quête de la performance dans les organisations africaines. En effet, ces auteurs ont passé en revue les différentes stratégies des entreprises africaines dans leur quête de performance. Trois catégories ont ainsi été dégagées :

- l'instrumentation managériale à l'occidentale, dans laquelle les entreprises ont recours à des instruments de gestion occidentaux (tableaux de bord, cercles de qualité, référentiels de compétence...).
- L'instrumentation managériale à l'africaine, où les méthodes africaines sont privilégiées (conseil des sages, tontine, prise en charge de la communauté...).

³⁵ Il est important de préciser que nous ne pouvons pas nous prononcer sur l'efficacité de ces nouvelles fiches d'évaluation, dans la mesure où, elles ont été mise en place à la fin de notre enquête de terrain.

- L'instrumentation mixte, combinant les deux types de management précédent.

Pichault et Nizet concluent en affirmant que les voies mixtes, combinant à la fois l'instrumentation managériale à l'occidentale et à l'africaine, sont probablement celles qui offrent plus de garanties dans l'articulation des différentes dimensions de la performance. Ces résultats sont présentés par les auteurs comme une première piste qui reste à valider à une plus large échelle. Comme nous l'avons constaté dans notre recherche, la transposition à l'identique d'un modèle de GRH se confronte souvent à la réalité culturelle du pays d'accueil. Si notre recherche n'est pas directement en lien avec la performance globale des entreprises, elle permet néanmoins de mettre en exergue la nécessité d'adaptation des instruments de gestion au contexte de leur implantation, et s'inscrit dans le même temps dans les approches en termes d'hybridation. Même si nous ne nous prononçons pas sur l'efficacité de modèles hybrides de GRH, ils sont néanmoins l'expression de la prise en compte du contexte de leur implantation. Comme Pichault et Nizet, nous observons donc que les voies combinant les méthodes occidentales et africaines comme vecteurs de performance sont pour le moment celles qui offrent le plus de garanties. Nous restons néanmoins prudents quant à la possibilité de généralisation de ces résultats.

Pour une approche contingente des ressources humaines

La présente recherche, en mettant en lumière l'impact de la culture sur la GPEC, s'inscrit également dans le débat entre universalité et contingence. Alors que d'aucuns soutiennent l'idée d'une homogénéisation internationale, au cours de laquelle les spécificités locales s'évaporerait progressivement, nous avons au contraire démontré que la culture, à travers les logiques culturelles des acteurs, a bien influencé la GPEC. Cette situation pourrait être surprenante dans notre cas, car les membres de la banque, formés pour la plupart selon les standards internationaux de la profession, dont beaucoup ont eu l'occasion de travailler en Europe ou aux USA, constituent une communauté humaine identique à celle de n'importe quelle entreprise du monde. Ce travail s'inscrit donc dans une approche contingente de la GRH, pointant la nécessité de prise en compte du contexte

d'implantation des pratiques et des instruments de gestion (Lawrence et Lorsch, 1967 ; Garand 1993 ; yahiaoui, 2010).

Les ressources imprévues d'une culture

Il est important de souligner que nous ne souhaitons pas dans ce travail présenter la culture gabonaise comme un obstacle immuable sur lequel buteraient tous les efforts de modernisation, bien au contraire. Nous montrons à travers cette recherche, qu'il n'existe pas de fatalité emprisonnant les entreprises gabonaises dans une inefficacité interculturelle. Comme tout projet managérial, l'arrivée de la GPEC se heurte à une résistance "classique" au changement, où se mêlent croyances, peur de l'inconnu, inertie des habitudes, crainte de perte d'intérêts... Face à ce type de situations, les enseignements de la sociologie des organisations recommandent généralement d'améliorer la communication interne de l'entreprise ou d'initier des démarches participatives.

Cependant, ces solutions pour le moins "universelles" ne disent rien des visions spécifiques de chaque contexte, de la façon dont s'articulent les relations entre individus, des intérêts en jeu, de la meilleure façon de rendre efficaces ces démarches participatives ou encore de la façon dont on pourrait se nourrir de la logique d'interprétation des acteurs pour améliorer la situation. Une prise en compte claire des logiques de sens des acteurs aurait très probablement réduit les difficultés de fonctionnement de la GPEC à la BGFI Bank, et lui aurait certainement garanti un certain succès dans son fonctionnement. De ce fait, nous pensons comme d'Iribarne (1988) qu'il existe des ressources imprévues de la culture. Un instrument de gestion dont le fonctionnement serait en phase avec les logiques culturelles des acteurs, se verrait certainement renforcé par cette alchimie. Dans notre cas, il s'agirait par exemple d'une instrumentation de GPEC dont le fonctionnement permettrait de dévoiler les intérêts des acteurs, de façon à les rassurer quant à l'absence de volonté secrète de nuire (cf. préconisations). Un tel dispositif serait très certainement adoubé par la majorité des salariés et fonctionnerait très probablement de façon efficace.

Synthèse de la section 4

Comme nous venons de le voir, les dysfonctionnements de l'instrument d'évaluation sont le symbole des difficultés rencontrées par la GPEC. Initialement instaurée dans l'optique d'apporter plus d'objectivité dans la gestion des compétences des salariés, cette dernière a au contraire exacerbé les frustrations. Dans un contexte où une mauvaise évaluation prend le sens d'une attaque personnelle, et au contraire, où une bonne évaluation ne donne pas automatiquement lieu à un avancement, le résultat des évaluations n'est pas considéré comme la mesure objective des compétences.

Aussi, comme le montre notre typologie des usages de la GPEC, les managers n'ont pas toujours utilisé la GPEC selon les prescriptions de la DRH, décrédibilisant encore plus le dispositif. Afin de pallier à ces usages multiples, la banque a décidé de lancer un projet de refonte, visant à modifier la GPEC, afin qu'elle soit plus conforme aux réalités locales.

Nous avons terminé cette section par un retour à l'état des connaissances. Nous avons conclu que la culture, en transformant le dispositif de GPEC, avait conduit à son hybridation. De plus, notre travail de recherche, en démontrant que la culture a bien influencé les étapes de vie de la GPEC, se positionne en faveur de la théorie de la contingence dans le débat opposant universalité et contingence, et soutient les approches en termes d'hybridation.

Conclusion du chapitre 6

Au cours de ce chapitre, nous avons succinctement interprété les étapes de conception, introduction, réception, fonctionnement et évolution de la GPEC à la BGFI Bank, sous le prisme des logiques culturelles des acteurs. Alors qu'une analyse rapide de ces phases pouvait conduire à des conclusions parfois erronées, nous avons à travers notre grille culturelle, tenté d'analyser en profondeur l'influence de l'aspect culturel lors de la mise en œuvre de la GPEC. Il en ressort que la phase de conception a été influencée par l'aspect culturel, dans la mesure où la culture a tacitement contraint les concepteurs à ne pas modifier la GPEC, donc à l'installer telle quelle.

La phase d'introduction a été marquée par cette introduction "trop" usuelle, revendiquée par des concepteurs, estimant avoir dans cette étape, mis en exergue leur bonne volonté.

Pour ce qui est de la phase de réception, l'influence de la culture se voit dans les réactions générées par l'arrivée de la GPEC. En effet, l'enthousiasme sans nuance et la méfiance radicale suscités par cette arrivée, ne s'expliquent qu'à travers la nécessité d'afficher un soutien indéfectible, et la crainte de manigances propres à ce contexte.

Enfin, nous avons vu que l'influence de la culture sur le fonctionnement et l'évolution de la GPEC a conduit à l'hybridation de l'instrumentation de GPEC.

Nous terminerons ce travail de recherche par une conclusion générale résumant notre travail. Nous rajouterons ensuite les apports scientifiques et pratiques de notre recherche, avant d'émettre quelques préconisations à l'attention des praticiens. Enfin nous pointerons quelques limites et finirons en ouvrant de nouvelles perspectives de recherche.

Conclusion générale

Ce travail de recherche avait pour objectif d'interroger le devenir des instruments de gestion, lorsque ceux-ci sont implantés dans des contextes culturels différents de celui de leur lieu de naissance.

La revue de littérature a permis de constater que, si les questionnements autour de la culture et du management sont pour le moins anciens, les défis eux, sont toujours actuels. Les thèses universalistes, présentées comme obsolètes par de nombreux auteurs, sont au contraire toujours bien présentes, notamment dans les manuels de management. Aussi, les travaux prenant en compte la culture nationale, bien que plus nombreux aujourd'hui, n'expliquent pas dans leur majorité, comment celle-ci agit sur l'instrument lui-même. Notre thèse constitue donc une véritable valeur ajoutée, en ce qu'elle permet de mieux comprendre comment la culture nationale, à travers la grille d'interprétation des individus, influence l'implantation, le fonctionnement et l'évolution du dispositif de GPEC. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur l'approche culturelle de d'Iribarne. Moins utilisée que celle de Hofstede, elle nous semblait plus appropriée dans la compréhension du contexte culturel gabonais. Nous avons associé cette approche au modèle de Oiry, simplifiant la compréhension d'un processus d'instrumentation de gestion des compétences (conception, introduction, réception, fonctionnement et évolution).

L'opérationnalisation de cette recherche s'est faite autour d'une étude de cas unique à la BGFI Bank (première banque d'Afrique centrale). Nous avons recueilli des matériaux de nature qualitative. Ces derniers ont d'abord été analysés via un codage inductif, puis générique, afin de décrypter l'univers de sens des acteurs. Si nous n'avons pas pu avoir accès à certaines archives, nous avons néanmoins pu accéder à des documents réservés à la direction des ressources humaines (répertoire des emplois-types, référentiel de compétences...).

En définitive, contrairement à certaines de nos propositions de départ, la culture a eu un impact sur toutes les phases de la vie de l'instrumentation de GPEC à la BGFI Bank.

Toutefois, le résultat de la transposition à l'identique d'une instrumentation de GPEC à la BGFI Bank est bien plus contrasté qu'il n'y paraît. Si les pressions mimétiques subies par les entreprises africaines - s'expliquant principalement par la présence de firmes multinationales à capitaux étrangers et une tendance à la formation des élites dans les pays occidentaux - sont bien réelles, la réalité de l'implantation de la GPEC se situe entre deux visions globalement opposées. En effet, il y a d'une part, des acteurs pour qui le facteur culturel n'influence aucunement l'importation d'un instrument de gestion. Balayant d'un revers de main l'idée que la culture puisse orienter le fonctionnement d'un instrument de gestion d'où qu'il vienne. D'autre part, il y a des acteurs pour qui la culture constitue un frein certain au bon fonctionnement d'un instrument de gestion. L'appréhendant généralement comme un conditionnement mental, ils voient en la culture une source de résistance explicite ou tacite, que même les outils les plus rationnels n'arriveraient pas à apprivoiser. Or, si les résultats de notre travail de recherche indiquent bien que la culture a effectivement influencé l'instrumentation de GPEC à la BGFI Bank, ils ne soutiennent pas pour autant l'idée selon laquelle la culture serait un conditionnement mental impossible à apprivoiser. Bien au contraire, ils démontrent qu'une fois l'univers de sens des acteurs décrypté, les instruments de gestion importés auront alors – en prenant en compte ses particularités locales – plus de chances d'être efficaces.

De ce point de vue, ces résultats constituent un double apport : théorique et pratique.

- *Apport théorique*

De toute évidence, la mise en œuvre de la GPEC à la BGFI Bank n'a pas eu les effets escomptés, bien au contraire. En effet, plusieurs facteurs – dont le plus important reste de notre point de vue cette retranscription à l'identique - ont mis à mal son fonctionnement. L'instrument d'évaluation - placé au cœur du dispositif et - censé rassurer les salariés et introduire plus de justice, a au contraire été le catalyseur de la frustration et de la suspicion des salariés. Cette recherche s'oppose bien évidemment à l'idée de l'existence de "best

practices'' et s'inscrit plutôt dans une approche contingente de la GRH. Toutefois, son apport théorique se situe principalement à trois niveaux :

Une modélisation entre instrumentation de gestion des compétences et culture

Tout d'abord, elle permet d'expliquer avec détails et profondeur l'influence du facteur culturel sur la GPEC. Nous avons, tout au long de cette recherche, et particulièrement dans la section consacrée aux résultats, cherché à décrypter la logique culturelle des acteurs, afin de comprendre comment la culture influençait les étapes de conception, d'introduction, de réception, de fonctionnement et d'évolution du dispositif de GPEC.

De plus, alors que nous aurions pu dans le cadre de cette thèse nous référer à d'autres concepts (Hofstede, crossvergence,...), nous avons opté pour une approche assez particulière. En effet, la décision d'intégrer l'approche culturelle de d'Iribarne, à la modélisation des instrumentations de gestion des compétences de Oiry, constitue selon nous un apport théorique majeur dans cette recherche. Même si ce modèle peut sans doute être amélioré, il représente néanmoins une base théorique sur laquelle pourront s'appuyer d'autres recherches en management interculturel.

La culture génère sa propre éviction

Lors de la relecture de la phase de conception de la GPEC sous le prisme des logiques culturelles locales, nous avons vu que la culture a généré sa propre éviction. Ce résultat pour le moins surprenant, constitue selon nous un véritable apport théorique. Alors que la plupart des travaux qui s'inscrivent dans le paradigme dit culturaliste, s'attèlent à démontrer que les entreprises multinationales ont tendance à exclure le facteur culturel de leurs réflexions, nous avons démontré qu'il est des cas où la culture peut elle-même être à l'origine de sa propre exclusion.

Un argument de plus en faveur des voies "mixtes" de management

Comme nous l'avons vu précédemment, les résultats de cette recherche permettent d'observer que les voies combinant les pratiques de management occidentales et africaines, sont pour le moment celles qui offrent le plus de garanties dans les performances d'une organisation. De ce point de vue, notre recherche est un argument en plus en faveur de ces voies mixtes de management (Pichault et Nizet, 2010).

- *Les apports pratiques*

D'un point de vue pratique, cette recherche va permettre de répondre à une interrogation prégnante chez les dirigeants africains : la culture est-elle un obstacle au bon fonctionnement des instruments de gestion ? Ce débat, qui existe depuis quelques années maintenant, a très souvent servi de bouclier à certains dirigeants africains, échouant dans l'implantation de nouveaux instruments de gestion. La culture dans ce cas de figure, était présentée comme un obstacle immuable. Or, comme nous venons de le voir, la culture n'est pas sans ressources, bien au contraire. La compréhension de l'univers culturel des acteurs, permettrait à ces dirigeants de prendre des mesures spécifiques à leurs contextes, augmentant ainsi la probabilité d'efficacité des pratiques mises en place.

Dans une logique similaire, les entreprises internationales de conseil qui interviennent souvent à partir de modèles normatifs préétablis, trouveraient dans cette recherche, les ressources nécessaires au décryptage et à la compréhension de leur contexte d'intervention, ce qui leur permettrait de proposer des solutions adaptées au pays dans lequel ils interviennent.

1. Préconisations

Comme nous l'avons affirmé préalablement, l'expérience d'une importation à l'identique de la GPEC à la BGFI Bank s'est soldée par un échec, l'instrumentation paraissant globalement déconnectée des réalités locales. Toutefois, cette culture gabonaise n'étant pas sans ressources, la prise en compte de certains éléments culturels pourrait certainement aider à la construction d'un modèle plus objectif et plus juste de management des compétences.

Tout d'abord, nous avons vu qu'une conception inaltérée de la GPEC se justifiait par la crainte implicite d'être accusé de manœuvres ourdies. Or, il aurait été possible, pour répondre à cette crainte, de mieux démontrer que le projet répondait aux attentes à la fois de la direction générale, des managers et des agents, l'idée étant de convaincre les salariés que les adaptations allaient bénéficier à chacune des parties, en s'appuyant sur la nécessité de se montrer de bonne foi, et permettant de ne pas se voir soupçonné de manigances secrètes. Dans un tel contexte, nous aurions pu imaginer une démarche participative permettant de "rassurer" les salariés quant aux "véritables" objectifs de la GPEC, donnant la possibilité à chacun de constater que le dispositif ne sert pas seulement les intérêts d'un groupe de personnes.

Il était également envisageable de mettre en place un plan de communication progressif ; c'est-à-dire communiquer tout au long de la réflexion sur la construction des différents instruments, afin de renforcer le sentiment de "transparence".

Aussi, se pose la question cruciale de l'évaluation des compétences, constituant indubitablement le cœur de ce dispositif de GPEC. Pour de multiples raisons, l'évaluation des salariés n'a pu être effectuée selon le modèle théorique. En effet, la tendance des individus à lire les événements sous le prisme des intérêts, cumulé au non-respect des engagements de la DRH en cas de bonne évaluation, n'ont fait que décrédibiliser l'instrument d'évaluation, ce dernier ne représentant dorénavant qu'une étape sans importance à franchir. Dans un tel contexte, il paraît donc judicieux de réfléchir à un moyen de dédramatiser les évaluations. On pourrait alors songer à un bénéfice plus collectif des

évaluations, permettant d’emblée d’effacer les soupçons de manigances. Des revues de personnels telles que celles qui existent dans certaines entreprises occidentales, pourraient par exemple être envisagées. L’évaluation des salariés ne reposerait plus sur l’avis d’une seule personne potentiellement “intéressée”, mais sur un groupe d’individus, constitué à la fois d’opérationnels et de RH.

2. Les limites de la recherche.

Notre travail comporte un certain nombre de limites que nous reconnaissons volontiers. Elles portent aussi bien sur l’aspect théorique que sur l’aspect méthodologique.

2.1. Limites liées au cadre d’analyse

La première limite de ce travail réside dans le choix de l’approche culturelle de d’Iribarne. Moins référencée que celle de Hostede (critiquée par ailleurs), elle peut dans certains cas de figures paraître incertaine. L’identification de la zone de crainte centrale et de l’image idéale, capitale dans cette approche, repose sur le repérage d’indices. Les sensibilités des individus n’étant pas toujours les mêmes, il est tout à fait envisageable qu’un autre chercheur se focalise sur d’autres indices. Comme nous le disions précédemment (cf. chapitre 3), cette approche n’est pas facilement accessible. Elle demande une rigueur particulière au chercheur dans le traitement des matériaux à sa disposition, et l’expose à de potentielles critiques notamment sur la sécurisation de ses interprétations.

Aussi, cette démarche peut quelque fois donner le sentiment d’être inachevée. En effet, lors de la première étape du repérage d’indices, le chercheur se retrouve généralement face à une multitude d’éléments à analyser. Il est souvent tenté dans cette phase, de se focaliser sur plusieurs pistes à la fois. Or, la construction d’un cadre culturel cohérent, exige de se concentrer principalement sur les pistes les plus récurrentes, ce qui conduit le chercheur à bannir – parfois à contre cœur - certains indices. Il est des éléments qui nous sont apparus comme étant spécifiques à ce contexte et que nous aurions aimé creuser de manière plus approfondie. Sans pour autant affirmer que ces éléments auraient

eu un poids aussi important que ceux que nous avons identifiés, nous aurions tout de même souhaité analyser leur impact lors de l'importation d'une instrumentation de GPEC.

Enfin, comme tout cadre théorique, l'approche culturelle de d'Iribarne donne à voir certains aspects en occultant d'autres. Si nous avons à travers cette approche pu analyser l'influence de la culture lors de l'importation d'une instrumentation de GPEC, nous avons dans le même temps éludé certains aspects. Nous aurions par exemple pu traiter de l'impact de la culture d'entreprise, ou encore des institutions lors de la transposition d'un modèle normatif de GRH. Nous n'avons malheureusement pas pu aborder ces questions, mais ces constats invitent à poursuivre ces recherches.

2.2. Limites méthodologiques

La principale limite méthodologique de notre travail repose sur le nombre de salariés rencontrés (59 au total). En effet, nous souhaitions initialement être en immersion au sein de la banque pour une période d'environ 6 mois. Cette solution n'ayant pu être retenue, nous avons opté pour une enquête qualitative se déroulant sur deux périodes : une période exploratoire et une période approfondie. Nous aurions souhaité, lors de ces deux périodes, rencontrer plus de salariés de la banque, mais, pour des raisons de timing et d'organisation interne à la banque, cela n'a pu se faire. Nous aurions également souhaité participer à des réunions autour des questions de la refonte de la GPEC, mais lors de la tenue de ces réunions, nous étions à Grenoble et pour des raisons évidentes de budget nous n'avons pu effectuer les déplacements en temps voulu. Ceci constitue sans aucun doute une première limite à notre travail.

De plus, le dispositif de GPEC ayant été conçu en 2006, nous n'avons bien évidemment pas pu assister aux premiers débats sur le sujet, ni rentrer en possession de documents datant de cette période. Cette situation nous a contraints à recourir à l'entretien afin de nous replonger dans le contexte de conception de la GPEC. Or, nous savons que cet exercice, donne accès à la représentation des individus. Nos interlocuteurs ont dû se replonger dans leurs souvenirs et il est tout à fait envisageable qu'ils aient oublié certains

détails. Nous avons néanmoins, afin de limiter les erreurs, procédé à des comparaisons et des croisements de données. Cependant, cette situation constitue une limite évidente dans ce travail de recherche.

Aussi, cette recherche a commencé après le début du projet GPEC et s'est achevée avant la fin des résultats du projet de refonte. Notre étude ne donne donc qu'à voir une partie du processus. Nous ne sommes par exemple pas en mesure de juger de l'efficacité de la "nouvelle" GPEC telle qu'elle existe actuellement au sein de la banque. Une analyse *a posteriori* du fonctionnement du dispositif de GPEC pourrait être très instructive.

Enfin, nous n'avons pas dans le cadre ce travail, eu la possibilité d'effectuer des restitutions au sein de la banque. Nous avons bien évidemment évoqué cette possibilité, mais notre proposition a été rejetée pour des raisons qui nous sont inconnues. En effet, lors de notre enquête approfondie, nous avons à chaque fois proposé à nos interlocuteurs la possibilité de revoir ces entretiens, mais aucun d'entre eux n'a jugé nécessaire de le faire. L'absence de restitution constitue bien évidemment une limite, dans la mesure où nous aurions pu, à travers ces restitutions, ajuster et préciser certains points.

Nous avons également évoqué la possibilité d'effectuer une restitution globale à la fin de cette thèse, et il semblerait que les dirigeants de la banque soient un peu plus ouverts à cette proposition. Nous en profiterons alors pour obtenir des premiers retours (rapides) sur le fonctionnement de la nouvelle GPEC.

3. Perspectives de recherche

Plusieurs perspectives de recherches pourraient être envisagées à la suite de ce travail. Afin de pallier les biais relatifs au nombre de personnes rencontrées, cette recherche pourrait être menée dans d'autres entreprises gabonaises, avec cette fois-ci un nombre bien plus important de salariés à rencontrer. Si nous pouvons naturellement imaginer que le traitement des matériaux, mais surtout la construction d'un cadre culturel cohérent sera encore plus compliquée, cette étude permettrait tout de même de solidifier l'identification de la zone de péril et de l'image idéale gabonaises.

Aussi, nous pouvons imaginer une étude de cas multi-sites pour ce type de recherche. Il serait pertinent d'établir des comparaisons et vérifier ainsi que la culture de l'organisation n'influe pas sur le décodage des logiques culturelles des acteurs. Nous pourrions par exemple envisager une étude à la fois dans une entreprise privée et une organisation publique, aux habitudes de fonctionnement bien évidemment très différentes.

Enfin, l'analyse du devenir d'une instrumentation de GPEC dans une banque gabonaise, pourrait être faite à partir d'un autre cadre d'analyse. Il aurait été intéressant de lire les résultats d'une telle recherche à travers l'approche de Hofstede, ou de la théorie de la crossvergence. Une comparaison entre les résultats de ces recherches et les nôtres serait évidemment très instructive.

Bibliographie

Abo T. (1994), *Hybrid factory: The japanese production system in the United States*, Oxford, Oxford University Press.

Amadiou, J. F. (1992), "la caque sent-elle le hareng ?", *Actes du 3ème congrès de l'AGRH*, Lille.

Amadiou, J.F, Cadin L. (1996), *Compétence et organisation qualifiante*, Economica.

Aoki M. (1991), *Economie japonaise. Information, motivation et marchandage*, Paris, Economica.

Aubret, J., Gilbert, P., Pigeyre, F. (2005), *Management des compétences*, Dunod

Avenier, M.J. (2010), "Shaping a Constructivist View of Organizational design science", *organization studies*, Vol.31, n°9&10, p.1229-1251.

Avenier M.J. (2011), "Les paradigmes épistémologiques constructivistes : postmodernisme ou pragmatisme ?", *Management & Avenir*, 43, 2011, p. 371-390.

Avenier M.J, Thomas C. (2011), "Mixer quali et quanti pour quoi faire? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion !" *communication présentée à la journée de l'atelier méthodologie de recherche de l'AIMS*, « les approches mixtes : combiner quantitative et qualitatif », 31 mars 2011, caen, 26 p.

Avenier M.J., Parmentier-cajaiba A. (2011), "Research-as-practice : practical Insights for developing rigorous conceptual Knowledge for and from practice", *prix du meilleur article de la conférence annuelle d'EURAM*, Tallin, Estonie, 1-4 Juin 2011.

Avenier M.J, Albert M.N (2011), "Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens", *Recherches Qualitatives*, vol 30 (2), p.22-47.

Avenier M.J, Gavard-Perret M.L. (2012), "Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique", in Gavard-Perret, Gotteland, Haon, Jolibert, *Méthodologie de la recherche*

en sciences de gestion, Réussir son mémoire ou sa thèse, 2^{ième} édition, Paris, Pearson, Education France, p.12-62.

Bakengela, P. (2010), "Existe-t-il un modèle spécifique du management en Afrique ? Le Management africain à l'épreuve des évidences empiriques", université catholique de Louvain.

Becker B.E, Huselid M.A. (1998), "High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications", *Human Resources management*, Vol 16, p.53-101.

Benaissa H. (2001), *Tradition et Modernité*, éditions elMaarifa.

Berry M. (1983), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, centre de recherche en gestion, Ecole Polytechnique.

Boas F. (1940), "Decorative design of Alaskan needlecases", a study in the history of conventional designs, based on materials in the U.S national Museum, Vol 34, p.321-344.

Bollinger D. et Hofstede G. (1987), *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?*, Editions d'Organisation.

Bourgoin H. (1984), *L'Afrique malade de management*, Picollec, Paris.

Bournois F. (2007), *Meilleures pratiques RH du CAC40 et du SBF 120*, Editions d'Organisation.

Boyer R. (1998), "Hybridation et modèle productif : géographie, histoire et théorie" in Actes de GERIPSA : *Pourquoi les modèles productifs voyagent ?* CCFFA, n°24, décembre, p.7-50.

Bugnicourt J. (1973), "le mimétisme administratif africain : obstacle majeur au développement", *Revue française de science politique*, Vol 23, n°6, p.1239-1267.

Brabet J. (1993), "La gestion des ressources humaines en trois modèles" in brabet j., *Repenser la Gestion des ressources humaines*, Paris, Economica, 2^{ième} édition.

Brewster C. (2004), "European perspectives on Human resources management", *Human Resource management review*, Vol 14, n°4, p.365-382.

Cazal D., Davoine E., Louart P., Chevalier F. (2010), *GRH et mondialisation. Nouveaux contextes nouveaux enjeux*, Vuibert.

Cadin L., Guérin F. (2011), *La gestion des ressources humaines*, 3^{ième} édition, Dunod.

Cadin L., Guérin F., Pigeyre F. (2012), *Gestion des Ressource Humaines. Pratiques et éléments de théorie*, Paris, Dunod.

Callon M., (1986), "Eléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc", numéro spécial *La Sociologie des Sciences et des Techniques*, n°36, p.169-208.

Cazal D. (2010), "Le culturalisme en management international", p. 121-156, in Cazal D., Davoine E., Louart P. et Chevalier F. (2010), *GRH et mondialisation. Nouveaux contextes, nouveaux enjeux*, Paris, AGRH-Vuibert.

Cazal D. (2010), "GRH internationale : structure, limites et nouvelles perspectives de recherche" p. 241-267, in Cazal D., Davoine E., Louart P. et Chevalier F. (2010), *GRH et mondialisation. Nouveaux contextes, nouveaux enjeux*, Paris, AGRH-Vuibert.

Cazal D., Davoine E., Louart P., Chevalier F. (2010), "Introduction ", p.1-8, in *GRH et mondialisation. Nouveaux contextes, nouveaux enjeux*, Paris, AGRH-Vuibert.

Chanlat, J.F. (1990), "l'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées", Québec/ Paris, les presses de l'université, Laval/ESKA, 842 pages.

Citeau, J.P. (2000), *Gestion des ressources humaines*, 3^{ième} édition, Ed Sirey.

Coquery-Vidrovitch C. (1983), "A propos des racines historiques du pouvoir : "chefferie" et "tribalisme" ", *Pouvoir*, n°25, p.1-62.

Colardyn, D. (1996), *La gestion des compétences*, paris, PUF.

Chevrier S. (2003), *Le management interculturel*, 5^e éd., Paris, Presses universitaires de France.

Crozet D., Martory B. (1998), *Gestion des ressources humaines. Manuel de pilotage social*, Nathan éditions.

Crozier M. (1964), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil

Crozier M. Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.

David A. (2004), "Les connaissances en sciences de gestion: devons-nous choisir entre scientificité et actionnabilité?", *actes du colloque de l'Academy of Management, Research methods*, Lyon, p. 81.

D'Iribarne P. (1985), "Cultures nationales et cultures des entreprises", Nice laboratoire de Gestion et cultures africaines, IAE.

D'Iribarne P. (1989), *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil.

D'Iribarne P. (1998), *Cultures et mondialisation*, Paris, Seuil.

D'Iribarne P. (2008), *penser la diversité du monde*, Editions du seuil.

D'Iribarne P. (2009), *L'épreuve des différences*, Paris, Seuil.

Ellias N. (1973), *La civilisation des mœurs*, Calmann-Lévy.

D'Amboise G. (1996), "la recherche en gestion des PME : des paradigmes en évolution", Working paper, faculté de science des administrations de Laval.

Defélix C., Dubois M. et Retour D. (1997), "G.P.E.C. : une gestion prévisionnelle en crise ?", en collaboration avec Michel Dubois et Didier Retour, p. 83-99, in *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, Michel Tremblay et Bruno Sire éd, Presses de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal.

Defélix C. (2003), "Ce que gérer les compétences veut dire ", p. 121-128, in A.-M. Guénette, M. Rossi et J.-C. Sardas éd., *Compétences et connaissances dans les organisations*, SEES et Revue Economique et Sociale, 2003.

Defélix C., Klarsfeld A. et Oiry E. (2006), "Introduction ", p. 1-9, in *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, AGRH-Vuibert.

Defelix, C., Retour, D. (2010), "La gestion des compétences au sein de deux PME en croissance : quelques conclusions majeures" in P. Louart et M.A. Vilette, *Gestion des ressources en PME*, Paris Vuibert, p. 169-172.

Delery E, Doty H. (1996), "Modes of theorizing in strategic Human Resource Management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions", *The Academy of Management Journal*, vol 38, N3, pp. 635-672.

De Vaujany F.X. (2005), *de la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, éditions EMS.

Dietrich A. et M. Parlier (2007), "Les accords de GPEC : une technologie visible ?", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 66, octobre-décembre, p. 30-42.

Dietrich A. (2010), *Le management des compétences*, 2^{ième} édition, Vuibert, collection explicite.

Di maggio P., Powell W. (1983), "The Iron cage revisited, institutional Isomorphism and collective Rationality in Organizations Fields", *American sociological review*, n°48, p.147-160.

Donadieu G., Denimal P. (1993), *Classification- Qualification. De l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, Paris, Liaisons.

Donnadieu G. (2003), " La performance globale: quels déterminants, quelles mesures?", in Weiss D., *Ressources humaines*, 2^{ième} édition.

Dupuis, J-Pi. (1990), "Anthropologie, culture et organisation. Vers un modèle constructiviste", 1.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Québec, PUL-Eska, p. 533-552.

Edzodzomo-Ela, M. (2000), *Mon projet pour le Gabon*, Editions Karthala.

Etoughe-Efe, J-E. (2000), *Acteurs et espaces de travail en Afrique contemporaine, de la rue... au bureau*, L'Harmattan.

Etounga-manguellé, D. (1990), *L'Afrique a-t-elle besoin d'un programme culturel ?*, Editions Nouvelles du Sud, Ivry-sur-Seine.

Fabi B., Garand D.J., Pettersen N. (1993), "La GRH : contingence davantage qu'universalité" ? Opérationnalisation d'un modèle de contingence. AGRH Jouy-en-Josas.

Fleutôt D., Letessier J-Y. (2004), *Analyse contemporaine*, Editions Foucher.

Frimousse S., Peretti J.M. (2006), "L'émergence d'une gestion des ressources humaines hybride au Maghreb", *Revue française de gestion*, n°166, p.149-158.

Galambaud, B. (1983), *Des hommes à gérer*, Paris, ESF.

Garand D.j. (1993), "Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyennes entreprises", rapport de recherche, groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME).

Gavard-Perret M.L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A. (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, Pearson Education.

Gilbert P., Aubret, J. (1997), *Psychologie de la ressource*, 3^{ième} édition PUF, coll. Que Sais-Je ?, Paris.

Gilbert P. (1998), *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine ?*, Paris, Economica.

Gilbert P. (2003), « Jalons pour une histoire de la gestion des compétences », pp.11-32, in Klarsfeld A. et Oiry E. (2003), *Gérer les compétences, des instruments aux processus. Cas d'entreprises et perspectives théoriques*, Paris, AGRH-Vuibert.

Gilbert, P. et Parlier, M. (2005), " la gestion prévisionnelle des ressources humaines : fondements, bilan et mise en place" In Weiss, D., *Les Ressources Humaines* (3^{ème} édition), Editions d'organisation, P. 489-524.

Gilbert P. (2006), *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*, Paris, La Découverte, Repères.

Gilbert, P. (2011), *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*, Paris, La Découverte.

Girin J. (1981), *Les machines de gestion*, Paris, Ed. de l'école polytechnique.

Glarsesfled E. (1988), "Introduction à un constructivisme radical" in Watzlawick P., *L'invention de la réalité : contributions au constructivisme*, Paris, seuil, p.19-43.

Grimand A. (2006), *L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, Saint-Etienne, presses universitaires de St-Etienne.

GRIMAND A. (2007), "Une analyse des blocages à l'appropriation des outils de gestion des ressources humaines : l'exemple du management des compétences", *Actes du XVIIIème Congrès de l'AGRH*, Fribourg, 19-21 Septembre.

Guba E.G. et Lincoln Y.S. (1989), *Fourth Generation Evaluation*, Londres, Sage.

Guba E.G. et Lincoln Y.S. (1998), "Competing Paradigms in Qualitative Research", dans Denzin N.K. et Lincoln Y.S. (ed.), *The Landscape of Qualitative Research*, Londres, Sage, p. 195-220.

Hakizumukama A (2011), "L'influence du contexte culturel et institutionnel dans le choix du style managérial dans le secteur non marchand en Afrique subsaharienne: cas des ONG internationales au Burundi", *Actes du congrès de l'AGRH*.

Hall, E.T. (1976), *Beyond culture*, Anchor books.

Hall, E.T. (1984), *La danse de la vie. Temps culturel, temps vécu*, paris, Seuil.

Hatchuel J.-P. et Weil B. (1992), *L'expert et le système*, Paris, Economica.

Henry A. (1998), *Cultures africaines et gestion des entreprises*, Paris: CCCE/CEFEB.

Herder, J.G. (2001), *Histoire et culture*, 2001, Paris, GF.

Hernandez E-M (1997), *Le management des entreprises africaines*, Paris, L'harmattan.

Hernandez E-M. (1999), *Le processus entrepreneurial: vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*, Paris-Montréal, L'harmattan.

Hodder I. (1993), "The narrative and rhetoric of material culture sequences", *World Archaeology* 25(2), p.268-282.

Hofstede G., 1980, *Culture's consequences: International differences in Work related values*, sage publications.

Hofstede G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Londres, MacGrow Hill.

Hofstede G. (1993), "Cultural constraints in management theories", *The Executive*, vol 7, n°1.

Hubert J. (2002), *Rites traditionnels d'Afrique. Approche par une théologie liturgique inculturée*, Paris, L'Harmattan.

Huselid M. (1995), "The impact of human resource management practices, and corporate financial performance", *Academy of management journal*, Vol. 38, No. 3 (June), pp. 635-672.

Jouvenot C. et Parlier M. (2012), "La constitution d'un acteur collectif, condition d'une GPEC territoriale", p.47-61, in Michun S., *Créativité et innovation dans les territoires : une stratégie d'avenir ?*, 5^{ème} université d'été du CEREQ, Relief 38, juillet.

Kandem, E. (2000), "L'analyse des organisations en Afrique : un champ émergent", *revue française de gestion*, vol 4, p.92-132.

Kamdem E. (2002), *Management et interculturalité en Afrique. Expérience camerounaise*, les Presses de l'Université Laval, L'Harmattan, Saint-Nicolas/Paris.

Kardiner A. (1971), *L'Individu et sa société*, Paris, Gallimard.

Klarsfeld A. et Oiry E. (2003), *Gérer les compétences, des instruments aux processus. Cas d'entreprises et perspectives théoriques*, Paris, AGRH-Vuibert.

Kessy Z. (1998), *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*, éditions Ceda.

Kluckhohn F.R., Strodtbeck, F.L. (1961), *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.

Koku Kita J. (2003), *Pour comprendre la mentalité africaine. Les rapports afro-occidentaux en dynamisme constructif*, LIT Verlag Münster.

Kwame N. (1968), *Handbook of Revolutionary Warfare*, International Publishers, New York.

Latour B., Hermant E. (1998), *Paris ville invisible*, institut édition Sythelabo.

Lawrence P.R., Lorsch J.W.(1967), "Differentiation and integration in complex organizations", *Administrative Science Quarterly*, 12, 1-47.

Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston: Harvard Business School Press.

Le Boterf G. (1997), *De la compétence à la navigation professionnelle*, éditions Organisation.

Le Cohu, P. (2006), "Les habits neufs de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences après la loi de programmation pour la cohésion sociale", *Jurisprudence sociale Lamy*, 1^{er} septembre, p.32-40.

Le Moigne J.L. (1995), *Les Épistémologies constructivistes*, 3e Ed., Paris, PUF.

Le Moigne J.-L. (2001), *Les enracinements, Le Constructivisme*, tome I, Paris, L'Harmattan, 2001.

Leonard G., Richard A. (1993), *Le Gabon*, Libreville/Vanves, EDIG/EDICEF.

Lessart-Hébert M., Coyette G., Boutin G. (1990), *Recherche qualitative : fondements et pratiques*, Montréal, éditions Agence d'Arc.

Levet J.L. (1994), "Mondialisation sauvage : l'impasse", *revue des deux mondes*, janvier.

Lévi-Strauss C. (1949), *les structures élémentaires de la parenté*, paris, PUF.

Livian Y.F. (2000), "A propos de la notion de relation d'emploi", *cahiers lyonnais de recherche en gestion*.

Livian Y.F. (2004), *Le cadre institutionnel de la GRH*, Vuibert.

Livian Y-F. (2010), "Les organisations productrices d'incompétence", *Revue Internationale de Psychologie*, Vol XVI, p. 189-204.

Livian Y.F. (2010), "Entre universalité et contingence de la GRH. L'hybridation stratifiée en Chine", p.111-120, in Cazal D., Davoine E., Louart P. et Chevalier F. (2010), *GRH et mondialisation. Nouveaux contextes, nouveaux enjeux*, Paris, AGRH-Vuibert.

Livian Y.F. (2011), "Pour en finir avec Hofstede. Renouveler les recherches en management interculturel", communication à la première conférence annuelle ATLAS / AFMI, Paris, 26-27 mai 2011.

Loth D. (2000), "Existe-t-il un modèle de management allemand ?", *Actes du congrès AGRH de Reims*.

Loth D. (2006), *Le management interculturel*, L'harmatthan.

Mahé de Boislandelle, H. (1988), *Gestion des ressources humaines dans les P.M.E*, Economica, Collection Techniques de gestion, paris.

Makunza, K.E., Verna, E., 1996, "Particularités culturelles et formations des managers : Le cas des sociétés bantu en Afrique centrale", Université de Laval, faculté des sciences de l'administration.

Makunza, K.E (2000), *La performance des entreprises africaines. Problèmes et stratégies*, Paris, PUF.

Malinowski B. (1970), *Crime and custom in savage society*, volume III, Routledge.

Mallet, F. (1991), *Gestion prévisionnelle de l'emploi*, Editions Liaisons.

Mallet, F. (2004), "La GPEC un outil stratégique de management pour les entreprises", mémoire.

Maquet J. (1970), *Pouvoir et société en Afrique*. L'univers des connaissances, Hachette, Paris,

Maurice M., Sellier F., Silvestre J.J. (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris, PUF.

Maurice, M., Sellier, F., Silvestre, J.J. (1992), "Analyse sociétale et cultures nationales - réponse à Philippe d'Iribarne", *Revue Française de Sociologie*, XXXIII, pp. 75-86.

Mcclelland, D.C. (1973), "Testing for competence, rather than for intelligence", *American Psychologist*, 28, p.1-14.

Mead M. (1969), *Mœurs et sexualité en Océanie*, Paris, Plon.

Meier, O. (2008), *Management interculturel : stratégie, organisation, performance*, 5^{ième} édition, Broché.

Metegue N'Nah N. (2006), *L'histoire du Gabon racontée à nos enfants : de la préhistoire à nos jours*, les éditions du jaguar.

Meyo-me-nkoghe D. (2005), *Les fangs aux XIXe et XXe siècles, aspects de l'histoire socio-culturelle du Gabon*, Paris, L'Harmattan.

Mfoungué bounang, C. (2012), "Le mariage africain, entre tradition et modernité : étude socio-anthropologique du couple et du mariage dans la culture gabonaise", thèse, université Paul-Valéry, Montpellier III.

Midler, C. (1986), "Logique de la mode managériale", *gérer et comprendre*, n3, p.74-85.

Miles M.M., Hubermann M.A.(2003), "causes of Failure in Network Organizations", *California management review*, vol.34, n°4, p.53.

Moisdon J.-C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion : Les instruments des gestions à l'épreuve des organisations*, Paris, Seli Arslan.

Mucchielli A., Colin A. (1996), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris, 280 pages.

Mutabazi E. (2005), "Le modèle circulatoire de management en Afrique", colloque international Euromed Marseille.

Mutabazi E. (2006), "Face à la diversité des cultures et des modes de gestion : le modèle circulatoire de management en Afrique", *Management et Avenir*, p.10.

Mutabazi E., Pierre p. (2008), *Pour un management interculturel, de la diversité à la renaissance en entreprise*. L'Harmattan.

Nizet, j., Pichault, F. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Editions Poche.

Nizet J., Pichault F. (2010), "La quête de la performance dans la gestion des organisations africaines », p.95-110, in Cazal D., Davoine E., Louart P., Chevalier F., *GRH et mondialisation. Nouveaux contextes, nouveaux enjeux*, Paris, AGRH-Vuibert.

Oiry E. (2001), "La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification", *Sociologie du Travail*, n°1, Janvier 2001.

Oiry E. (2003), "La construction des dispositifs de gestion : une analyse par le concept de traduction", p.215-245, in Boussard V., Maugeri S., *Du politique dans les organisations*, L'Harmattan, Paris,.

Oiry E. (2004), "Le langage permet-il de mesurer une contribution individuelle ? Le cas des référentiels de compétences", 15ème Congrès de l'AGRH, Septembre, Montréal.

Oiry E. (2006), "La dynamique des instruments de gestion par les compétences. Proposition d'un cadre d'analyse", p.13-31, in Defélix C., Klarsfeld A. et Oiry E., *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert.

Oiry E. (2009), "Un outil de gestion des compétences peut-il connaître un second souffle ?", *Actes du 20ème Congrès de l'AGRH*, Toulouse France.

Oiry E. et al. (2013), "La GPEC : de la loi aux pratiques RH – identification de quatre idéaux-types ", *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n° 112, p.4-16.

Perrois, L., Jacquot, A., Moussavou, P. (1983), *Géographie et cartographie du Gabon : Atlas, illustré*, Paris, Edicef.

Pesqueux Y. (2010), "Culturalisme et mondialisation des entreprises", *Cahier du Lipsor*, série recherche n°3.

Pfeffer J. (1994), *Competitive advantage through people*, Harvard Business School Press: Boston, MA.

Pichault F. (1993), *Ressources humaines et management stratégique*, bruxelles, De Boeck.

Olomo, P.R. (1987), "comment concilier tradition et modernité dans l'entreprise africaine", *revue française de gestion*, septembre-octobre, p.91-94.

Ortigue E. (1993), "Situations interculturelles ou changements culturels" in F. Tanon, G.Vernies, *L'individu et ses cultures*, Paris, L'Harmattan, p.7-22.

Peretti, J.M. (1999), *Gestion des ressources humaines*, 8^{ième} édition, Vuibert.

Peretti, J.M. (2005), *Dictionnaire des ressources humaines*, 4^{ème} édition, Vuibert.

Piaget J. (1977), "L'épistémologie des régulations " in Lichnerowicz, Perroux, Gadoffre, *L'idée de régulation dans les sciences*, Paris, Maloine/Doin.

Pudelko M., Harzing A.W. (2007) "How European is management in Europe? An analysis of past, present and future management practices in Europe", *European Journal of International Management*, vol. 1, no. 3, p. 206-224.

Ralston, D.A., Gustafson, D.J., Cheung, F., et Terpstra, R.H. (1993), "Differences in Managerial Values: A Study of U.S., Hong Kong and Prc Managers", *Journal of International Business Studies*, 24(2): 249-75.

Retour, D. (2002), "La gestion des compétences, quoi de neuf pour les entreprises ?" *Management & conjuncture sociale*, automne, n°161, p.7-8.

Reynaud E. (1998), "La régulation conjointe et ses dérèglements" in Reynaud J.D., *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Ed. Octarès, p.247-257.

Rocher G. (1968), "multiplication et changement social français", *La revue de l'institut de sociologie*, n°1, p.79-94.

Rodgers E.M. (2003), *Diffusion of innovations*, New York, Free Press, Fith Edition.

Saladana J. (2009), *The coding manual for qualitative researches*, sage publications.

Sauret C., Thierry D. (1993), *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, 2^{ème} édition, L'Harmattan.

Sorgue A., Warner M. (1981), "Culture Management and Manufacturing Organization : A Study of British and German Firm", *Management International Review*, vol 21/3,p.35-48.

Stake R.E. (1994), "Case Studies. In NK Denzin & YS Lincoln", *Handbook of Qualitative Research* ,Thousand Oaks, Sage Publications, p. 236-247.

Tanguy L., Rebeyrolle J. (2000),"repérage automatique de structures linguistiques en corpus : le cas des énoncés définitoires", *Cahiers de Grammaire*, 25, p.153-174

Thévenet M. (1993), *La culture d'entreprise*, Paris, PUF, QSJ.

Thiéart R.A. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod.

Thietard R.A. (2007), *Méthodes de recherche en management*, 3^{ième} édition, Paris, Dunod.

Tocqueville A. (1835), *De la démocratie en Amérique*, Paris, Gallimard, 1992.

Trompenaars F. (1994), *L'Entreprise multiculturelle*, Paris, Maxima/ Laurent du Mesnil.

Tsika J. (1995), "Entre l'enclume étatique et le marteau familial : L'impossible envol des entrepreneurs au Congo", in Ellis, S., Fauré, Y.-A., *Entreprises et entrepreneurs africains*, p.251-265, Paris, Karthala/Orstom.

Tylor E.B. (1871), *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art and custom* (2 vols.). Londres.

Tzafrir S. S. (2006), "A universalistic perspective for explaining the relationship between HRM practices and firm performance at different points in time", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, n° 2, p. 109-130.

Vatin F. (1987), *La fluidité industrielle*, Paris, Méridiens Klincksieck.

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.

Wachira F. (2010), "Améliorer la gestion des ressources humaines dans les services du secteur public par l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC)", Atelier APSGRH, Cotonou.

Weber M. (1905), *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 2004.

Weisinger J., et Trauth E.M. (2003), "Situating culture in the global information sector", *information Technology People*, vol. 15, no 4.

Weiss C., et al. (1999), "Domain structure and lipid interaction of recombinant yeast Tim44", *Proc, Natl Acad USA*, 16.

Woodward J. (1965), *Industrial Organization. Theory and practice*, Oxford University Press, London.

Yahiaoui D. (2007), "Les outils de GRH en pratique face à la diversité des contextes internationaux", Congrès AGRH, Fribourg, Suisse.

Yahoui D. (2010), "La diffusion des pratiques de GRH à l'international: entre fascination et résistances, l'hybridation", in *GRH et mondialisation. Nouveaux contextes, nouveaux enjeux*, Vuibert, p.59-76.

Yin R.K. (1997), "case study evaluations: A decade of progress?", *New directions for evaluation*, 76, p.69-78.

Yin R.K. (2003), *Case study Research, design and methods*, 3rd edition, Newbury Park, sage publications.

Yousfi et al (2005), "Poulina, un management tunisien", AFD.

Zarifian P. (1999), *Objectif compétence*, Paris, Ed. Liaisons sociales.

Webographie

www.bgfi.com

www.champagne-ardenne-export.com

www.gaboneco.com

www.infosplusgabon.com

www.gabsoli.org

www.jeuneafrique.com

www.africadiligence.com

www.perspectiveseconomiques.com

www.lexpress.fr

www.apec.fr

www.efigip.org

www.anact.fr

www.africanoutlook.org

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien collaborateurs	333
Annexe 2 : Guide d'entretien managers	334
Annexe3 : Guide d'entretien IRP	335
Annexe 4 : Guide d'entretien membre du groupe projet GPEC	336
Annexe 5 : Exemple de retranscription d'un entretien	337
Annexe 6 : Exemple 2 de retranscription d'un entretien	342
Annexe 7 : Grille de codage	353
Annexe 8 : Grille de codage	357
Annexe 9: référentiel de compétences.....	361
Annexe 10 : Fiches emploi-type.....	362
Annexe 11 : Anciennes fiches d'évaluation.....	367
Annexe 12 : Nouvelles fiches d'évaluation.....	371

Annexe 1 : Guide d'entretien collaborateurs

Bonjour et merci d'avoir accepté cette rencontre. Je suis Gabonais et, après mes études en France, j'ai entamé une thèse de doctorat sur les ressources humaines au Gabon. Je m'intéresse en particulier à ces grandes organisations, comme la BGFI Bank, qui développent des politiques de gestion des compétences, pour comprendre comment cela se passe sur le terrain. En accord avec la DRH, je mène plusieurs dizaines d'entretiens comme celui-ci, avec deux engagements : je respecte l'anonymat des personnes rencontrées, et je fournis une synthèse générale de mes entretiens.

Si cela vous convient, j'aimerais donc avoir votre retour d'expérience en tant que...

P.1

Quel est votre poste au sein de l'entreprise ? En quoi cela consiste ? Quel est votre parcours professionnel ?

2. pensez-vous que dans cette banque on gère vos compétences ? Pourquoi ? Si oui, comment ? Au travers de quels outils ?

3. Avez-vous entendu parler de la GPEC ? Comment ? De quoi s'agit-il ?

4. Qu'en pensez-vous ? Est-ce que cela contribue à gérer vos compétences ? Pourquoi ?

5. Que pensez-vous des outils de cette GPEC ? Pourquoi ?

6. Voulez-vous ajouter autre chose ?

P.2

1. Quelle vision avez-vous de votre travail ?

2. Êtes-vous épanoui dans ce travail ?

3. Qu'est ce qui manque pour que vous soyez complètement épanoui ?

4. Qu'est ce qui caractérise selon vous un bon manager ?

5. Qu'est ce qui caractérise selon vous un mauvais manager ?

Merci pour cet entretien, qui restera confidentiel, mais qui nourrira une synthèse globale à laquelle vous aurez accès.

Annexe 2 : Guide d'entretien manager

Bonjour et merci d'avoir accepté cette rencontre. Je suis Gabonais et, après mes études en France, j'ai entamé une thèse de doctorat sur les ressources humaines au Gabon. Je m'intéresse en particulier à ces grandes organisations, comme la BGFI Bank, qui développent des politiques de gestion des compétences, pour comprendre comment cela se passe sur le terrain. En accord avec la DRH, je mène plusieurs dizaines d'entretiens comme celui-ci, avec deux engagements : je respecte l'anonymat des personnes rencontrées, et je fournis une synthèse générale de mes entretiens.

Si cela vous convient, j'aimerais donc avoir votre retour d'expérience en tant que...

P.1

1. Quel est votre poste au sein de l'entreprise ? En quoi cela consiste ? Quel est votre parcours professionnel auparavant ?
2. Est-ce que dans votre travail de manager vous devez gérer les compétences de vos salariés ? Pourquoi ?
3. Utilisez-vous pour cela des outils, ou est-ce une pratique de tous les jours ?
4. Avez-vous entendu parler de la GPEC ? Quand ? A votre avis, de quoi s'agit-il ?
5. Etiez-vous présent lors de la mise en place de cette instrumentation ? Qu'en avez-vous alors pensé ? Pourquoi ?
6. Et aujourd'hui, utilisez-vous les outils de la GPEC ? Pourquoi ? Cet outil a-t-il changé votre façon de travailler ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?
7. Avez-vous d'autres points à ajouter ?

P.2

6. Quelle vision avez-vous de votre travail ?
7. Êtes-vous épanoui dans ce travail ?
8. Qu'est ce qui manque pour que vous soyez complètement épanoui ?
9. Qu'est ce qui caractérise selon vous un bon manager ?
10. Qu'est ce qui caractérise selon vous un mauvais manager ?

Conclusion : merci beaucoup pour cet entretien, qui restera confidentiel, mais qui nourrira une synthèse générale à laquelle vous aurez accès.

Annexe 3 : Guide d'entretien représentants du personnel

Bonjour et merci d'avoir accepté cette rencontre. Je suis Gabonais et, après mes études en France, j'ai entamé une thèse de doctorat sur les ressources humaines au Gabon. Je m'intéresse en particulier à ces grandes organisations, comme la BGFI Bank, qui développent des politiques de gestion des compétences, pour comprendre comment cela se passe sur le terrain. En accord avec la DRH, je mène plusieurs dizaines d'entretiens comme celui-ci, avec deux engagements : je respecte l'anonymat des personnes rencontrées, et je fournis une synthèse générale de mes entretiens.

Si cela vous convient, j'aimerais donc avoir votre retour d'expérience en tant que...

P.1

1. Quel est votre poste au sein de l'entreprise ? En quoi cela consiste ?
2. Quelle est exactement votre rôle en tant que représentant du personnel ? Depuis quand l'exercez-vous ?
3. De votre point de vue, peut-on dire que les compétences des salariés sont gérées au sein de cette banque ? Pourquoi ?
4. Avez-vous entendu parler de la GPEC ? Quand ? De quoi s'agit-il ?
5. Comment la banque a-t-elle communiqué lors de la mise en place de cet instrument ?
6. Avez-vous été consulté lors de la conception de la GPEC ? Y a-t-il eu des discussions à ce sujet ? Qu'en pensiez-vous alors ?
7. Et aujourd'hui, quel est votre avis sur cette GPEC ? Pourquoi ?
8. Souhaitez-vous exprimer autre chose ?

P.2

11. Quelle vision avez-vous de votre travail ?
12. Êtes-vous épanoui dans ce travail ?
13. Qu'est ce qui manque pour que vous soyez complètement épanoui ?
14. Qu'est ce qui caractérise selon vous un bon manager ?
15. Qu'est ce qui caractérise selon vous un mauvais manager ?

Conclusion : merci beaucoup pour cet entretien, qui restera confidentiel, mais qui nourrira une synthèse générale à laquelle vous aurez accès

Annexe 4 : Guide d'entretien membre du groupe projet GPEC

Bonjour et merci d'avoir accepté cette rencontre. Je suis Gabonais et, après mes études en France, j'ai entamé une thèse de doctorat sur les ressources humaines au Gabon. Je m'intéresse en particulier à ces grandes organisations, comme la BGFI Bank, qui développent des politiques de gestion des compétences, pour comprendre comment cela se passe sur le terrain. En accord avec la DRH, je mène plusieurs dizaines d'entretiens comme celui-ci, avec deux engagements : je respecte l'anonymat des personnes rencontrées, et je fournis un synthèse générale de mes entretiens. Si cela vous convient, j'aimerais donc avoir votre retour d'expérience en tant que...

P.1

1. En quoi consiste votre travail aujourd'hui ?
2. A quel titre vous êtes-vous retrouvé dans le comité qui a travaillé sur la GPEC ?
3. De quoi vous êtes-vous inspiré pour construire la GPEC ? Avez-vous suivi une méthode, un modèle ?
4. Quels acteurs ont été impliqués dans cette conception ? Quand et comment ?
5. Avez-vous le sentiment que cette GPEC est adaptée au contexte gabonais ? Pourquoi ?
6. Comment ensuite a été introduite cette GPEC ? Avez-vous suivi un cheminement particulier ?
7. Comment a été accueillie la GPEC ? Vous y attendiez-vous ? Qu'est ce qui selon vous explique cette réception ?
8. Si c'était à refaire : quels sont selon vous les éléments qui auraient pu compliquer ou faciliter l'introduction de la GPEC ?- Au final diriez-vous que la GPEC a été bien introduite ou pas du tout ?
9. Comment fonctionne la GPEC aujourd'hui ? Cette utilisation est-elle conforme à ce qui était prévu dès le départ ? Pourquoi ?
10. Voulez-vous ajouter autre chose ?

P.2

16. Quelle vision avez-vous de votre travail ?
17. Êtes-vous épanoui dans ce travail ?
18. Qu'est ce qui manque pour que vous soyez complètement épanoui ?
19. Qu'est ce qui caractérise selon vous un bon manager ?
20. Qu'est ce qui caractérise selon vous un mauvais manager ?

Conclusion : merci beaucoup pour cet entretien, qui restera confidentiel, mais qui nourrira une synthèse générale à laquelle vous aurez accès.

Annexe 5 : Exemple de retranscription d'un entretien

Entretien n°17, Risk manager

-Quel est votre poste au sein de la banque ?

Je suis risk manager

-En quoi cela consiste ?

La première étape c'est d'identifier tous les risques encourus par la banque, les analyser, les évaluer et puis par derrière, mettre en place des plans d'amélioration stratégiques ou opérationnels. Après au quotidien, on s'occupe de la gestion des incidents, les dysfonctionnements qui peuvent entraîner une perte à la banque, on les remonte chez nous, et on s'investi pour identifier la cause réelle du dysfonctionnement et proposer des plans d'amélioration qui auront deux objectifs, soit corriger, soit prévenir. Notre fonction est transversale, donc on intervient un peu dans toute la banque. Nous sommes des généralistes. C'est vrai que chacun de nous a par sa formation une spécialité, mais notre métier nous emmène à travailler partout.

-Quel est votre parcours professionnel ?

A la fin de mes études de statistiques, je travaillais au ministère de la planification devenu le ministère de l'économie, après j'ai été détaché comme appui technique au ministère de l'agriculture pour mettre en place un S.I sur les marchés, ça va faire un an et 8 mois que je suis à BGFI.

-La banque gère-t-elle vos compétences ?

Il faut signaler qu'au niveau du plan de carrière, pour les risques managers rien n'est précis contrairement aux contrôleurs permanents qui peuvent évoluer vers l'audit. Nous, lorsque nous avons demandé notre plan évolution, on a rien dit sur nous, on reste là, on ne sait pas ce qu'on peut devenir après.

-les évaluations annuelles et semestrielles permettent-elles d'évaluer vos compétences ?

Oui car la conception des fiches de poste et les objectifs, nous y contribuons, et l'évaluation permet d'identifier nos points forts et nos points faibles.

-A la suite de ces évaluations avez-vous déjà bénéficié d'un plan de formation ?

Il faut dire que le plan de formation se fait par rapport à nos besoins en interne. Donc en début d'année on peut discuter avec notre n+1, qui nous dit quels sont les objectifs à atteindre, nous demande quels sont nos besoins en terme de formation, nous faisons ensuite des propositions, qui seront retenues ou pas en fonction de leur pertinence. Je suis déjà allé à 4 ou 5 formations.

-Avez-vous déjà entendu parler de la GPEC ?

Oui, mais vite fait. Je ne sais plus en quoi ça consiste, mais j'en ai entendu parler.

-"Explication sur la GPEC", qu'avez-vous pensé de la mise en place d'un tel outil ?

Ça allait être une bonne chose pour moi, car lorsqu'on est en entreprise, on aspire à faire carrière, donc elle nous offrait théoriquement une visibilité claire sur ce qu'on voulait faire, où on voulait aller.

-En quoi l'instrument de GPEC aurait pu permettre d'améliorer la gestion de vos compétences ?

En beaucoup de points. Je vais vous prendre un exemple : j'avais assisté à une formation dernièrement en France sur la cartographie des risques, et lorsque nous faisons le tour de table, j'ai été surpris de voir des gens à cette formation alors qu'ils n'allaient occuper leur poste que dans 6 mois. Lors de leur prise de fonction, ces personnes allaient donc être prêtes, leurs tâches ne paraîtront pas étrangères. Or, nous on nous envoie à un nouveau poste, et on apprend sur le tas, alors que la GPEC était censée anticiper ce genre de chose.

- Etiez-vous optimiste ou pessimiste quant au fonctionnement de l'outil ?

A la banque, on ne peut pas être optimiste, les choses changent tout le temps, parfois on se dit que la logique ce n'est que le manager qui la connaît, sincèrement je n'étais pas optimiste.

-Comment ont été accueillis les outils de gestion des compétences (dont la GPEC) ?

Je ne peux pas parler pour les autres. Moi je suis toujours pessimiste parce que depuis que je suis là les choses ne vont jamais au bout, on commence un projet qui évolue et ensuite on passe à autre chose sans savoir pourquoi. Ou encore, celui qui a commencé le projet, on l'envoie ailleurs et on met quelqu'un qui n'a pas toutes les compétences. Cet outil c'est une bonne chose en soi mais pourquoi ça n'a pas tenu ? Est-ce que la nouvelle version va tenir ? En ce qui me concerne, l'outil aurait pu être une bonne chose, mais comme souvent, il n'est pas allé jusqu'au bout.

-Qu'est ce qui selon vous à nuit à la GPEC ?

Le risque stratégique, il est à l'origine de tous les problèmes que nous rencontrons aujourd'hui. J'entends par là, la prise de décision des managers, on décide de tout, de bouger les gens à notre guise, de changer les postes des gens comme on le souhaite et puis les projets qu'on entame ne vont jamais jusqu'au bout. On peut avoir un bon outil mais qui au final ne sert pas.

-Comment expliquez-vous ces difficultés?

Pour moi c'est un problème managérial, le risque managérial est énorme. Je ne suis pas manager donc je ne peux pas connaître et comprendre les motifs de ces changements.

P.2

-Quelle vision avez-vous de votre travail ?

Je crois que le travail que je fais est important de fait. Le manager en début d'année fixe les objectifs, et définit la stratégie. Nous notre rôle c'est d'identifier tous les virus qui pourraient nous empêcher d'atteindre les objectifs fixés par le manager. Mais ce qui me déçoit un peu, c'est que le manager qui devrait être le premier impliqué dans ce que nous faisons, on a l'impression que ses priorités sont ailleurs. Or, si on prêtait attention au travail

effectué, on verrait que nous accomplissons un bon travail. Nous disposons d'une cartographie des risques, mais c'est comme si le manager se fout des risques identifiés. Du coup, lorsqu'un problème surgit, on se souvient que nous l'avions déjà mentionné. Le travail que je fais est important, il pourrait l'être encore plus si le manager le considérait davantage. Le risk manager c'est le conseiller du directeur général, le risque est un outil d'aide à la décision qui ne devrait pas être négligé.

En fait il faut dire une chose, c'est le manager qui définit la stratégie, l'organigramme, choisit les hommes, mais s'il fait les choses à la tête du client, nomme les gens comme il veut, à mon avis sans logique, sans critère objectif, vous comprenez qu'on se retrouve dans la boue. Si les choses sont réglées au niveau du manager et qu'on met "la personne qu'il faut à la place qu'il faut", ou, on n'envoie pas les gens en formation parce que c'est untel ou on ne recrute pas les gens parce que c'est untel, je pense que tous les problèmes qu'on a aujourd'hui devaient être résolus. Moi, lorsque je vais vers les gens par exemple pour les suivis de plan d'actions stratégiques, j'ai envie de bien faire mon travail, mais on ne m'en donne pas les moyens. Or, d'autres personnes ont tous les moyens pour je ne sais qu'elles raisons.

-Que peut faire la banque afin que votre épanouissement soit total ?

(Soupir). En fait-il y a beaucoup d'éléments, nous faisons un nouveau métier et on a besoin d'être bien formé. Vous voyez aujourd'hui par exemple on gère tous les risques de la banque, or on n'a pas forcément les outils pour pouvoir les gérer efficacement. Si on me demande de définir les indicateurs de risques crédits, je ne pourrais pas car je n'ai pas les compétences pour. Récemment on était en formation et en discutant avec des gens on a pu résoudre des problèmes qu'on avait chez nous. Il faut qu'on diversifie notre panel de formation,

-Qu'est ce qui caractérise selon vous un bon manager ?

C'est celui qui sait écouter et prendre en compte les alertes de votre collaborateur. Il doit être proche de ses collaborateurs. S'il y a un mur entre le manager et le collaborateur, ça ne peut pas passer, parce que c'est le collaborateur qui est au charbon. Si le manager n'écoute pas ça ne va pas passer.

-Avez-vous quelque chose à rajouter ?

Le travail que vous faites est un bon travail, mais j'ai peur qu'il ne se retrouve dans les tiroirs comme de nombreux travaux. Vous allez proposer des stratégies, ils vont accepter et ensuite le mettre au placard. Il faut le dire, le climat social est dégradé car les agents ont l'impression de ne pas être écoutés par les n+1. Vous vous rendez compte, quelqu'un est à son poste pendant 2,3 ans sans formation, or le monde bouge, il faut aller rencontrer des gens pour échanger nos expériences. On passe le trois quart de notre temps ici, donc il faudrait qu'on trouve un moyen de nous aider à nous épanouir. Si en venant au travail tu es conscient que vu que le manager n'aime pas ma tête tout ce que je vais lui proposer ne passera pas, tu te diras que c'est bon tu n'as plus rien à prouver, c'est au manager de stimuler l'équipe.

Annexe 6 : Exemple n°2 de retranscription d'un entretien

Entretien n°31 : chef de département gestion des compétences

-Quel est votre poste ?

Je suis chef de département gestion des carrières.

-En quoi cela consiste ?

C'est un intitulé qui regroupe beaucoup plus de choses qu'on ne peut imaginer ailleurs. C'est aussi bien tout le volet gestion des compétences depuis la formation, les évaluations du personnel, tout ce qui est discipline, rémunération, par contre nous ne faisons pas de paye. C'est quelque part un "fourretout" en dehors de la paye, de l'administration du personnel pur et dur et du recrutement.

-Quelles sont vos tâches quotidiennes ?

Les jours ne se ressemblent pas. Là où tout commence c'est déjà le fait d'être sûr que dans l'entreprise tout le monde sait ce qu'il doit faire, que tout le monde ait sa fiche de poste et d'objectifs. C'est très pénible, il faut l'avouer car beaucoup de managers ne sont pas encore conscient que c'est leur responsabilité. Là on était à 76% de taux de retour de fiche de poste il y a une semaine, comme les auditeurs arrivent pour la certification et les gens savent qu'on va leur poser des questions, là on est à près de 92% en une semaine, ça n'est jamais arrivé. Les gens savent qu'il faut le faire, mais il faut les suivre. Il y a ce combat à mener tous les jours. Il faut aussi vérifier qu'il y ait des doublons, est ce que si quelqu'un n'est pas là, son poste pourra être tenu.

Il y a les évaluations, c'est cyclique, deux fois par an. Les salariés peuvent vous solliciter pour vous dire "moi je ne comprends pas pourquoi ma carrière stagne". C'est aussi les problèmes de rémunérations parce que les salariés veulent souvent savoir pourquoi ils sont payés à tel montant et pas un autre.

-Quel est votre parcours professionnel ?

J'ai commencé à travailler dans un cabinet de conseil au Bénin, talent plus conseil, j'y suis resté 3 ans. Je suis passé d'assistant à chef de mission, chef de département. Je suis arrivé ici dans un contexte bien précis sur la GPEC, la banque voulait remettre en place son projet GPEC et rémunération en 2010. Au départ j'étais dans un projet mais en moins d'un an les priorités ont changé, ça ne l'était plus, donc je suis revenu ici. C'est l'année dernière qu'à force de projet on en est arrivé à élaborer un projet rémunération qui comportait beaucoup d'aspects GPEC, mais on n'est pas arrivé au bout.

-Gérez-vous les compétences des membres de votre équipe ?

Pour moi c'est primordial, mais je n'ai pas toujours le soutien qu'il faut pour dire la vérité, parce que c'est peut-être un ressenti personnel mais bon. Je connais le métier que je pratique, je connais ses exigences, et j'ai des collaborateurs, je veux bien que le jour où je ne suis pas là, tout se passe comme si de rien était. Par rapport à ça j'ai proposé un plan de développement, avec des volets formations que j'ai proposé à la direction. J'ai dit voilà les personnes, voilà les compétences qu'elles maîtrisent, voilà les compétences qu'elles ne maîtrisent pas, voilà la proposition qu'on fait pour qu'elles acquièrent ces compétences en matière de suivi et j'ai même estimé le temps dans lequel ça va se faire. Il y a des prérequis par exemple, il y a des formations sans lesquelles c'est compliqué, mais la hiérarchie ne comprend pas toujours. C'est vrai que la hiérarchie n'est pas vraiment pointue dans le domaine des ressources humaines.

-A travers quels outils les évaluez-vous ?

Ces outils sont dépassés. On avait des fiches d'évaluation par les compétences, qui ont été élaborées sur la base des fiches emploi qui avaient été conçues à une époque. Ces fiches la disent quelles sont les compétences attendues d'un collaborateur. Mais ce qui n'est pas concluant c'est que ça parle de savoir, savoir-faire, savoir être. Mais aujourd'hui par rapport à nos emplois, les fiches sont dépassées, moi je ne peux pas faire avec, soyons

réaliste, c'est dépassé. Donc on a décidé une refonte d'ensemble. Ce qui fait que depuis l'année dernière les évaluations de mi-parcours qui évaluaient les compétences, on a dit que ça ne sert à rien de faire semblant. Et plus important, depuis le premier jour où ça a été élaboré, je peux dire que ce n'est pas adapté aux réalités. Parce que pour moi il est très ambitieux de vouloir évaluer un collaborateur en termes de savoir, savoir être. Cette approche-là ne me satisfait pas. J'en avais parlé, on avait fait des débats, on ne se s'entendait pas du tout, jusqu'à ce qu'à BBS, il y ait un formateur qui avait fait une formation sur la GPEC qui est revenu sur les même préoccupations que nous. Comment faire pour évaluer quelqu'un sur son savoir, comment être capable de dire qu'il connaît ? Connaître la réglementation bancaire par exemple. Ce que je veux savoir c'est : est-ce que quand vous avez un dossier devant vous, vous le réglez bien ? Donc au lieu d'évaluer des connaissances, il faut évaluer des situations types, observables. Ce qui fait qu'aujourd'hui quand on fait cette analyse, on compare à nos fiches, ça n'a rien à voir. Il y a un projet groupe, on espère que ça aboutisse sur de nouvelles fiches. Maintenant est ce qu'on les laisse faire ? L'équipe RH est bien avancée, on a fait le point la dernière fois. Ils ont beaucoup avancé, maintenant il reste une étape où l'entreprise doit mettre la main à la poche.

-Etes-vous impliqué dans la conception de certains outils?

Il faut dire que nous sommes dans un contexte où tout est très direct, on a un style de management un peu directif, c'est même ça l'une de mes plus grandes préoccupations, on ne laisse pas le salarié donner son point de vue, on décide pour lui. Pour la mobilité par exemple on ne va pas chercher à savoir si la personne veut, on regarde d'abord les besoins de l'entreprise. Quand on commence à être grand, c'est un peu difficile à gérer parce que vous êtes 4,5 ou 10 ça peut se faire, mais quand vous êtes 500 et qu'il y a un poste qui se libère, il est difficile de pouvoir dire avec certitude que telle personne est la plus indiquée, si vous ne laissez pas un espace pour que les gens postulent et disent d'abord leur intérêt et après vous faites un tri en fonction de leur passé, de leur expérience et leur compétence.

-Les outils sont-ils utilisés comme ce qui était prévu au départ ?

Les outils ont le mérite d'avoir existé, c'est parce qu'ils ont existé qu'aujourd'hui on parle de GPEC. Les gens ont le mérite d'avoir fait un travail, c'est la base. Maintenant il faut reconnaître que le travail d'implantation de la GPEC comporte comme tout travail des insuffisances. Les outils censés aider à l'amélioration de la gestion des compétences n'ont pas atteint leurs objectifs. Ils devaient être diffusés de façon beaucoup plus large, mais ça n'a pas été fait. La GPEC est restée un outil des gestionnaires, des RH, alors que le premier RH c'est le manager. Tous les managers n'ont malheureusement pas été au contact de l'outil.

-Avez-vous assez de recul aujourd'hui pour savoir ce qui n'a pas marché dans l'ancienne GPEC ?

Pour moi c'est 2 choses. Je vais dire la méthodologie. On est parti sur une base théorique, on a eu l'impression que l'outil a été élaboré en chambre, sans prise sur la réalité, c'était lourd. On savait déjà qu'on était dans une entreprise où les gens pensent que le travail du manager c'est un travail supplémentaire, ils n'ont pas encore compris que c'est leur travail principal. Dans un tel contexte, faire des outils lourds ca décourage doublement. Il aurait fallu que les outils soient plus allégés. Ensuite, il faudrait que le manager sente que l'outil règle son problème de manière concrète, l'outil est resté très théorique, ce n'est pas évident.

Un autre aspect à mettre exergue c'est que les personnes n'ont pas été suffisamment impliquées, c'est le danger de plusieurs projets RH. Ils ont directement pensé que c'est un outil qui vient de la DRH. Cette année par exemple nous avons fait un projet rémunération, la méthodologie était claire. Mais nous avons mis en place une équipe projet composée de personnes provenant de toutes les directions de la banque. L'objectif c'était qu'elles donnent leur point de vue tout au long du projet. Elles auraient par exemple pu dire "chez moi ça ne pourra pas marcher" et faire des propositions. Dans le même temps ils auraient relayé l'information auprès des salariés pour qu'ils sachent qu'on est en train de faire un travail qui va arriver. Afin que le jour où ça démarre les gens ne soient pas surpris, qu'ils attendent le travail, qu'ils se l'approprient parce que son collègue ou son responsable

hiérarchique lui en a parlé. Il se l'appropriera plus facilement que si ce sont les RH uniquement en parlent. Je pense donc que ce volet nous a manqué. L'outil est un peu tombé du ciel, on n'a pas préparé le changement.

-L'ancienne GPEC vous semblait-elle adaptée au contexte local ?

C'est intéressant que vous me posiez cette question. On va aller dans la globalité. Quelque part de façon simple, la GPEC c'est l'évaluation des salariés, des compétences, je vois où il y a des choses à améliorer. Après j'utilise les résultats de ces évaluations pour décider de l'endroit où je peux le muter, sa rémunération, sa grille de salaire. Aujourd'hui nous sommes encore dans un contexte où le pouvoir de l'employeur est trop important et ce dernier est jaloux de son pouvoir. Il ne veut pas absolument pas le partager avec les RH, il faut se dire la vérité. Nous avons même lors d'un séminaire RH abordé cette question il y a deux ans. Tout le monde a reconnu de façon unanime cette réalité-là. Ce qui fait qu'aujourd'hui vous occupez un poste, et demain vous découvrez votre mutation sans aucune explication, et c'est après coup qu'on essaye de s'adapter à la situation et qu'on vous dit quelles sont les mesures à prendre. Parfois il arrive que nous ne prenions plus de décisions car on n'a l'impression que ça part dans tous les sens. Faire de la GPEC veut dire qu'avant de muter quelqu'un ou de le promouvoir il faut veiller à ce que ses compétences soient en adéquation. Dans la direction informatique par exemple, en moins de deux ans, tous les chefs de département et de service ont été mutés vers d'autres filiales et remplacés par de nouvelles personnes. Et, au bout d'un certain temps on se rend compte qu'il y a plusieurs dysfonctionnements au sein de ce service, ce qui me paraît tout à fait normal lorsque l'on ne se préoccupe pas avant de prendre les décisions de s'assurer que les compétences sont bien doublées. Ou encore, il arrive qu'une personne soit promue à de nouvelles fonctions alors que tout le monde sait dans le service qu'elle n'est pas la plus compétente, ça se voit, les évaluations le disent. Après, votre GPEC prend un coup, car, quel message allez-vous apporter aux collaborateurs qui ont été lésés ? Pourquoi chercheraient-ils à être plus performants ?

-Les salariés sont-ils dubitatifs ?

Oui, croyez-moi c'est vrai. Une fois de plus j'arrive à une conclusion finale, quand j'étais à l'école on disait souvent que le premier RH de l'entreprise c'est le manager, c'est très vrai. S'il veut que ça marche, ça va marcher. Je donne un exemple simple : on peut faire les critiques qu'on veut mais les faits sont là. On a eu un dirigeant l'année dernière dans un contexte où le personnel était un peu remonté, et j'ai vu qu'il était ouvert, j'ai dit au DRH mais on n'a pas de grilles il faut régler ça. Ce que j'adore dans les RH c'est la rémunération, j'ai été certifié pour ça. Alors que ça trainait avec les anciens dirigeants, là j'ai fait une proposition et ça a été validé. On a mis en place une équipe projet. Les gens n'y croyaient pas "je ne te crois pas, ça ne marchera pas". Moi je dis je vais essayer. Aujourd'hui cette grille n'est pas signée parce qu'il n'est plus là (le dirigeant), mais en mars on a payé les bonus sur la base de nouveaux outils. Les gens n'y croyaient pas, quand ils ont vu certains montants dans leurs comptes, il y en a qui ont pleuré. Les compétences pour faire ces travaux existent mais c'est la volonté de celui qui est à la tête. C'est toujours le conseil d'administration qui valide l'enveloppe, la seule chose qui a changée c'est que les critères d'attribution ont été transparents. Avec cette règle ou j'écris une formule dans Excel, je tire et y a les montants de tout le monde. Donc même la personne que je n'aime pas, je ne peux pas modifier son bonus. Les collègues ont vu que c'était possible et ont compris que ça dépendait de la volonté.

-Ces difficultés sont-elles contextuelles ?

Il faut dire que le contexte gabonais est un peu spécial, ici le pouvoir c'est le pouvoir, il est vraiment absolu. Celui qui a le pouvoir, il faut faire doucement, il peut vous écraser. C'est très fort au Gabon, c'est très fort à la BGFI. Maintenant on a ici deux groupes de salariés, ceux qui sont là depuis plus de dix ans et la jeune génération. Les gens qui sont là depuis longtemps, acceptent, ils ont accepté tout le temps. Les jeunes sont ouverts sur le monde, voient faire ailleurs et se disent est ce que c'est normal. Donc même quand ils ne peuvent pas réagir publiquement, ils se parlent entre eux. C'est pour ça qu'il y a deux ans on a failli avoir une grève. En réalité beaucoup se disent je vais essayer de faire mon travail en attendant de trouver ailleurs, et c'est nous qui perdons. Il n'y a pas longtemps il ya un intervenant qui a dit, le nombre de salarié que nous avons perdu ces 5 dernières années qui

347

sont pour la plupart de très grandes compétences, ces effectifs la constitue l'ossature principale de trois filiales. On en perd un peu trop parce que ces outils-là ne sont pas adaptés et on ne veut pas les respecter. On a des outils mais on ne veut pas les appliquer à cause de la primauté du chef. Quand on regarde on se dit que c'est comme si parfois on veut quelque chose et son contraire. On veut bien faire comme les autres mais notre culture est plus forte. Même quand je me mets à la place des dirigeants, ils veulent peut-être faire aussi bien que les grands groupes, mais notre culture est plus forte. Et c'est quand la culture n'est pas forte que ça marche. L'ancien dirigeant est de notre génération, c'est pour ça que c'est passé. Les outils que j'ai appris sont les mêmes que vous trouverez à Microsoft, Google, j'ai été formé par les RH de ces entreprises-là, c'est le même outil qu'il a validé et c'est cet outil qui reste à valider.

Les salariés ont deux choix, soit ils disent non, et ils savent qu'il faut qu'ils cherchent un nouveau boulot, soit ils se taisent. Donc certains se taisent en attendant, il y en a qui prennent des risques.

-Est ce que les salariés les plus compétents sont les plus libres ?

Ce n'est pas aussi simple que ça, j'ai déjà vu des amis postuler dans des entreprises au Gabon, on leur dit que "votre profil est le seul qui correspond mais nous ne pouvons pas vous recruter, parce que vous travaillez à la BGFI Bank et nous ne voulons pas avoir de problèmes avec... donc on peut vous fermer les portes.

-Qu'en est-il du projet de refonte de la GPEC ?

On est suspendu au projet groupe. Tous les espoirs reposent sur eux. On s'est dit que peut être que si ça vient du groupe, la DG y sera plus sensible, mais pour que ça marche il faut qu'on mette la main dans la poche... Je ne sais pas s'ils vont comprendre que les RH ont besoin qu'on dépense autant. Il y a un cabinet qui a été sollicité pour ce projet. C'est couteux.

-Allez-vous être impliqué dans ce processus de refonte ?

Ceux qui sont dans le groupe projet pourront mieux vous informer, mais dans le passé ils nous ont expliqué qu'il y aura des filiales pilote qui vont servir de base de travail. Je ne peux pas me prononcer pour l'instant.

-Comment devrait être introduite la GPEC cette fois ci selon vous ?

On a souvent cette habitude de balancer des communications, pour moi ça n'a pas d'impact, parce que le salarié ne prend pas ça avec importance, alors que si c'est le manager. Donc pour moi, un des premiers aspects c'est de former les managers et de constituer entre eux une équipe pour expliquer. Il faut que ce soit eux qui aillent sur le terrain. Il faudra d'abord commencer par les managers avant de passer chez les salariés.

-Que pensez-vous des critiques adressées aux managers : "ils ne jouent pas le jeu" ?

Oui c'est vrai, mais pourquoi ? Parce que depuis le sommet on ne leur fait pas comprendre que leur premier rôle c'est le management, on attend toujours d'eux d'être des opérationnels, alors que pour moi le travail du manager c'est de faire que son équipe travaille. Et personne ne le leur reproche. Et eux qui ne le font pas, au moment de faire des promotions, on ne regarde pas ça. Quand vous promouvez quelqu'un, c'est que vous dites que ce sont les valeurs qu'il incarne qui sont les bonnes, s'il n'évalue pas et qu'il a une promotion, implicitement vous dites à tout le monde qu'il ne faut pas évaluer. Pour finir, si au sommet on ne gère pas son équipe, au niveau intermédiaire on ne gèrera pas son équipe. L'année dernière le taux de retour de fiches d'évaluation était de près de 92%, je n'ai jamais vu ça, c'est parce que le DG a évalué tous les directeurs, du coup tout le monde a compris. Donc si au sommet le chef donne les ordres...

-A quel accueil vous-attendez-vous ?

Dans le contexte actuel, à un mauvais accueil. Parce qu'on a beaucoup de choses qui ont été lancées mais qui ne sont pas allées au bout. On avait même des projets dont on commençait à voir les résultats, les gens étaient sûrs que ça allait marcher, mais ça a été interrompu. Je souhaite que ça ne soit pas interprété comme lié à un changement de management. C'est le sommet, s'il veut, il va faire. Le précédent était dans le même

contexte. Les gens vont penser que c'est à cause des RH, et si on en arrive là, les gens n'y croiront pas pendant tout le règne de ce leadership. Et même quand on viendra avec la GPEC, ils n'y croiront pas. Le leadership précédent avait commencé par changer cette image. C'était une révolution, les gens commençaient à croire.

-Estimez-vous que la GPEC puisse changer la façon de travailler des managers ?

Forcément, parce qu'il y a un volet prioritaire, c'est le plan de formation. Aujourd'hui tout le monde met un peu tout ce qu'il veut, même si ce n'est pas adapté. Mais avec la GPEC on identifiera s'il est bon ou pas. S'il est bon il n'y a plus de formation à faire et s'ils sont bons, c'est le manager qui gagne. Il gagnera aussi car dans les outils qui sont mis en place, le manager aura une vue de toutes les compétences qu'il faut avoir pour son équipe et maintenant : qui les a et qui ne les a pas. Il saura qui peut être formateur, qui est indispensable...Parce que quand la confiance est là, la compétence est là. Si on leur présente bien les outils, ils vont voir que c'est eux qui vont gagner en premier. Fondamentalement sur le plan RH sur le plan culture d'entreprise, ça va changer quelque chose, Parce que aujourd'hui vous êtes là, vous voyez un flash, telle personne n'est plus à son poste. Mais s'il y a un outil pour dire voilà les compétences qu'il faut dans l'équipe, on ne pourra plus se lever un matin et envoyer quelqu'un à un poste, ça sera visible, il faudra expliquer. On saura que c'est la DG, ou telle personne qui a décidé, donc ces outils vont contraindre un peu les managers à se corriger. Et sur le plan culturel ça va changer quelque chose. Il y a beaucoup de chose qu'on peut dire c'est juste que l'entretien c'est une heure.

P.2

-Quelle vision avez-vous de votre travail ?

La dernière fois j'ai dit à un ami, pour un RH qui aime son métier, je n'ai pas grand-chose à faire ici, là on parle entre nous. Si j'étais commercial, je serais content de rester ici à faire des opérations. Mais on ne se préoccupe pas vraiment des RH, en tout cas c'est le sentiment que j'ai du leadership, l'impression que le leadership ne se préoccupe pas de la RH. Ici il y a des gens qui sont très doués, mais le problème c'est le leadership. Je vais vous donner un exemple, dans l'Afrique francophone nous sommes deux entreprises certifiées de la société américaine de rémunération, il y a la BAD à Tunis et la BGFI Bank, c'est une

compétence rare, mais on en fait quoi ? On en a fait quelque chose il y a quelques mois, mais aujourd'hui ? Les compétences existent, les gens font des propositions mais on ne voit pas forcément le résultat. Moi par exemple tous les matins des salariés me disent, je n'ai pas été reclassé depuis 3 ans 4 ans, j'étais chargé d'accueil, aujourd'hui je suis CRC mais mon salaire n'a pas changé. Je sais que sa préoccupation est légitime, on n'a fait toutes les propositions qu'il faut pour ça, mais on attend une signature qui ne vient pas, je fais quoi ? J'ai l'impression de me battre dans le vide. Et un jour je prendrai mes affaires et je chercherai à exercer mon métier.

-Pourtant la mise en place de la GPEC voudrait dire que la direction générale s'en préoccupe.

On a fait un séminaire RH et au bout d'un moment, tout le monde a commencé à se dire la vérité, et on s'est rendu compte qu'il y avait des problèmes. On a élaboré des projets et on les a mis sur la table. Si le projet était aussi important pour le leadership, je suppose que ça ne mettrait pas de temps à être financé, on attend, on verra si ça les intéressent ou pas. On a fait des projets, maintenant il faut qu'ils soient validés. C'est décevant, quand vous aimez votre métier. Ils ont un rôle différent, ils n'ont pas forcément ce regard. Nous nous sommes dans un métier qu'on aime.

-Quel élément pourrait contribuer à votre épanouissement ?

Il y avait ça il y a quelques mois (ancien directeur général).

-Qu'est ce qui caractérise un bon manager selon vous ?

C'est beaucoup chose mais il faut faire une synthèse. C'est d'abord quelqu'un qui a de la vision, il sait où il va et il est conscient que c'est son équipe qui va l'aider à atteindre son but. Et il fait tout pour épanouir son équipe. Il doit tout faire pour que son équipe soit engagée. Les Anglo saxon disent la satisfaction : combien de fois j'aime les choses qui sont ici

La motivation : combien de fois j'aime être ici

L'engagement : à quel degré j'agis pour améliorer les choses de mon équipe.

Il doit mettre le salarié tellement en confiance qu'ils se disent que c'est leur chose. Le travail qu'on leur demande c'est le leur. Celui qui fait ça, a trouvé la solution. Parce que celui qui fait le travail c'est le salarié, donc le plus important c'est les faire travailler, pour ça il faut leur faire comprendre que c'est leur équipe, leur entreprise.

-avez-vous quelque chose à rajouter ?

Pas particulièrement, on aura encore le temps de se voir.

Annexe 7 : Grille de codage

Décryptage de la grille d'interprétation des acteurs (codage inductif et générique)

Entretien cadre n°31, chef de département			
Extrait	indice	thème	codage
<i>“ Et plus important, depuis le premier jour où ça a été élaboré, je peux dire que ce n’est pas adapté aux réalités. Parce que pour moi il est très ambitieux de vouloir évaluer un collaborateur en termes de savoir, savoir être. Cette approche-là ne me satisfait pas”</i>	Présentation d’un décalage entre l’instrument et une certaine particularité locale.	Incompatibilité, culture et instrument	Incompatibilité
<i>“ Aujourd’hui nous sommes encore dans un contexte où le pouvoir de l’employeur est trop important et ce dernier est jaloux de son pouvoir. Il ne veut pas absolument pas le partager avec les RH, il faut se dire la vérité. Nous avons même lors d’un séminaire RH abordé cette question</i>	Problème de cohabitation entre l’outil et la vision locale du pouvoir	Incompatibilité, culture et instrument	Incompatibilité

<i>il y a deux ans. Tout le monde a reconnu de façon unanime cette réalité-là''</i>			
<i>'' Ou encore, il arrive qu'une personne soit promue à de nouvelles fonctions alors que tout le monde sait dans le service qu'elle n'est pas la plus compétente, ça se voit, les évaluations le disent. Après, votre GPEC prend un coup, car, quel message allez-vous apporter aux collaborateurs qui ont été lésés ? Pourquoi chercheraient-t-ils à être plus performants ?''</i>	Promotion apparemment injustifiée.	Doute quant à l'objectivité des promotions	manigances
<i>'' Une fois de plus j'arrive à une conclusion finale, quand j'étais à l'école on disait souvent que le premier RH de l'entreprise c'est le</i>	Le manager serait le seul véritable décisionnaire, mais pour des raisons inconnues, ce dernier ne mettrait pas tout en œuvre pour un bon	Doute général, empreint de suspicion	Manigances

<i>manager, c'est très vrai. S'il veut que ça marche, ça va marcher''</i>	fonctionnement de la GPEC.		
<i>'' Il faut dire que le contexte gabonais est un peu spécial, ici le pouvoir c'est le pouvoir, il est vraiment absolu. Celui qui a le pouvoir, il faut faire doucement, il peut vous écraser. C'est très fort au Gabon, c'est très fort à la BGFI''</i>	Les personnes en position de pouvoir seraient à craindre	Crainte du pouvoir	crainte
<i>''Même quand je me mets à la place des dirigeants, ils veulent peut-être faire aussi bien que les grands groupes, mais notre culture est plus forte''</i>	Apparente contradiction entre les critiques sur le management et cette forme de compassion soudaine	Atténuation de critiques, besoin d'exprimer son soutien	soutien
<i>'' j'ai déjà vu des amis postuler dans des entreprises au Gabon, on leur dit que ''votre profil est le seul qui correspond mais nous ne pouvons pas vous recruter, parce que vous travaillez à la BGFI Bank et nous ne voulons pas avoir de</i>	Même les salariés les plus compétents seraient quelque fois poursuivis par la banque, au point de les empêcher de retrouver un nouveau travail.	Crainte du pouvoir	Manigances

<i>problèmes avec... donc on peut vous fermer les portes''</i>			
<i>'' Pour finir, si au sommet on ne gère pas son équipe, au niveau intermédiaire on ne gèrera pas son équipe. L'année dernière le taux de retour de fiches d'évaluation était de près de 92%, je n'ai jamais vu ça, c'est parce que le DG a évalué tous les directeurs, du coup tout le monde a compris. Donc si au sommet le chef donne les ordres...''</i>	Une évaluation de l'ensemble des directeurs a poussé la quasi-totalité des salariés à remplir convenablement les fiches d'évaluation.	Crainte du pouvoir	Bonne foi
<i>'' Parce qu'on a beaucoup de choses qui ont été lancées mais qui ne sont pas allées au bout. On avait même des projets dont on commençait à voir les résultats, les gens étaient sûrs que ça allait marcher, mais ça a été interrompu''</i>	Projets interrompus pour des raisons inconnues	Doute général, empreint de suspicion	Doute

Annexe 8 : Grille de codage

Codage conceptualisé

Thème	extrait	phase	codage	Numéro entretien
Manigances	<i>" Quand on envoie quelqu'un en formation, il faut qu'à la fin il y ait une adéquation avec la formation qu'il a suivi. J'ai eu un diplôme de banque, une formation mais je n'ai pas été mis au bon poste par la suite, j'aurais dû être CRC là, c'est frustrant. Parfois les gens arrivent sans bagages, mais un an après il est dessus, que ce soit sur le plan salarial ou en grade, ça aussi ça crée de la frustration"</i>	Réception de la GPEC par les salariés de la banque	Manigances/réception	16
Manigances	<i>" On ne comprend pas que quelqu'un soit tjrs bien évalué mais il ne bénéficie pas de promotion, on demande des formations parce que nous même on a constaté certaines carences, C'est comme si ces fiches remontaient et ne faisaient pas l'objet d'une étude"</i>	Anomalie dans le fonctionnement de la GPEC selon un salarié	Manigances/fonctionnement	6
manigances	<i>" Je me sens utile, je m'implique dans mon travail. Mais vous savez manager c'est aussi un art. Quand on donne</i>	Doute sur le mode de fonctionnement de la GPEC	Manigances/fonctionnement	12

	<i>l'impression à ses équipes qu'à un certain niveau peu importe les efforts, vous ne passerez jamais une étape, on est démotivé et on a plus d'ambitions"</i>			
Manigances et ajustement des volontés	<i>" Je suis évaluée sur mes compétences et je ne comprends pas pourquoi la drh ne me convoque pas derrière pour me dire suite à vos évaluations... Et puis j'ai demandé plusieurs fois à être orienté vers le commercial, ce que ma hiérarchie avait approuvé à l'époque. Je ne sais pas ce que la DRH me reproche exactement, est ce qu'il y a un problème au niveau de mes compétences. Mes fiches d'évaluation disent le contraire "</i>	Exemple personnel afin d'illustrer les problèmes de fonctionnement de la GPEC	Manigances / fonctionnement	28
Manigances	<i>" Vous savez lorsqu'on atteint nos objectifs à près de 85% on est censé être récompensés, et l'un des chefs de dire " je vous ai bien évalués, l'année prochaine ça ne sera pas pareil", vous suivez ce que je vous ai dit. Donc vous pouvez être compétent, bien faire, si votre n+1 vous dit ça. Donc il faudrait que les n+1 s'imprègnent bien de l'outil. Ils peuvent se dire que si c'est moi le chef je dois être le plus compétent. On est plus objectif quand on évalue. L'évaluation peut devenir pour certains un règlement de compte. Il</i>	L'évaluation comme un outil de pression des managers, problème en termes de fonctionnement du dispositif.	Manigance/ fonctionnement	14

	<i>peut dire "je t'attends à l'évaluation". Dans la mesure où c'est le n+1 qui évalue ça peut biaiser"</i>			
Intérêts	<i>"Une fois de plus j'arrive à la même conclusion, quand j'étais à l'école on disait souvent que le premier RH de l'entreprise c'est le manager, c'est vrai. S'il veut que ça marche, ça va marcher"</i>	Doute quant à la volonté réelle du manager de faire fonctionner la GPEC car elle nuirait à ses intérêts.	Intérêts/Fonctionnement	3
Bonne foi	<i>"on a tout mis en œuvre pour vulgariser la GPEC"</i>	Démonstration de ses bonnes intentions dans l' introduction de la GPEC	Bonne foi/Introduction	4
Soutien affiché	<i>" Beaucoup ont besoin de reconnaissance pour travailler. Sans ça vous ne pourrez pas vous donner à cent pour cent et vous trainerez de la frustration. Et en fin de compte, il peut se développer une sorte de désaffection ou de désamour vis-à-vis de l'entreprise. Après il faut faire attention de ne pas déraiper vers une critique gratuite et ouverte de l'entreprise, rester corporate et discret"</i>	Nécessaire de soutenir les initiatives de l'entreprise. Bonne réception de la GPEC	Soutien/ réception	6
Soutien affiché	<i>"Ca ne pourra pas marcher de la même manière, on est encore dans une logique de piston, on met quelqu'un à un poste, la personne n'a pas les compétences, mais elle est là parce qu'elle a telle ou telle relation avec X ou Y.ca peut prendre, mais bon. Mais ici même si un dossier vient en recommandé, on fait</i>	Critique les pratiques et exprime son pessimisme sur le fonctionnement mais reste corporate.	Soutien/ fonctionnement	41

	<i>rentrer dans notre circuit de recrutement, on reste encore dans un circuit assez serré</i>			
Bonne foi	<i>“Personnellement, la GPEC telle qu’elle existe aujourd’hui me va. Après toutes améliorations ne sont les bienvenues car elles sont bénéfiques à l’évolution de la maison”</i>	Démonstration de sa bonne foi dans le fonctionnement de la GPEC.	Bonne foi/fonctionnement	13
Manigances	<i>“j’ai demandé plusieurs fois à être orienté vers le commercial, ce que ma hiérarchie avait approuvé à l’époque. Je ne sais pas ce que la DRH me reproche exactement, est ce qu’il y a un problème au niveau de mes compétences ?”</i>	Incompréhension, potentielles manigances bloquant son évolution. Problème de fonctionnement	Ajustement des volontés, manigances/fonctionnement	24

Annexe 9 : référentiels des compétences

SAVOIRS THEORIQUES		SAVOIRS - FAIRE	SAVOIRS - AGIR
CONNAISSANCES ORGANISATIONNELLES		SAVOIRS ORGANISATIONNELS	QUALITES ORGANISATIONNELLES
Connaître la stratégie, les objectifs, et les enjeux du Groupe		Savoir faire le lien entre la stratégie, le projet d'entreprise et les activités de sa direction	Avoir le souci de l'atteinte des objectifs fixés
Connaître les procédures en vigueur au sein du Groupe		Savoir appliquer les procédures en vigueur	Etre rigoureux
Connaître la charte d'engagement client		Savoir respecter la charte d'engagement client	Etre attentif
Connaître la réglementation en matière de lutte anti-blanchiment et lutte contre le financement du terrorisme		Savoir appliquer la réglementation en matière de lutte anti-blanchiment et lutte contre le financement du terrorisme anti-blanchiment	Etre rigoureux
Connaître les normes et règlements en vigueur		Savoir respecter les normes et règlements en vigueur	Etre rigoureux
Connaître le règlement intérieur		Savoir appliquer le règlement intérieur	Avoir le sens de la discipline
Connaître le code de déontologie		Savoir garder le secret professionnel	Etre intègre
CONNAISSANCES TECHNIQUES		SAVOIRS TECHNIQUES	QUALITES PERSONNELLES
Connaître le droit commercial		Savoir présenter l'évolution et les risques de crédit	Avoir l'esprit d'analyse et de synthèse
Connaître les outils de management de la qualité		Savoir traiter une réclamation ou une non-conformité	Avoir un raisonnement logique
Connaître les activités d'une banque		Savoir expliquer le fonctionnement des banques	Avoir un raisonnement logique
Connaître la finance d'entreprise et le Marché		Savoir mesurer la rentabilité d'une activité ou du marché	Etre pro actif
Connaître l'analyse financière		Savoir analyser les dossiers de crédits	Avoir l'esprit d'analyse et de synthèse
Connaître l'analyse et le traitement des dossiers de crédit		Savoir analyser et traiter les dossiers de crédit	Avoir l'esprit d'analyse et de synthèse
Connaître l'outil informatique et les logiciels bureautiques		Savoir utiliser les logiciels bureautiques	Etre appliqué
Connaître le progiciel de gestion bancaire		Savoir utiliser le progiciel de gestion bancaire	Etre appliqué
Connaître la fiscalité gabonaise		Savoir vérifier les conditions financières et de garantie	Etre vigilant
Connaître les risques liés à l'activité bancaire		Savoir évaluer les risques	Etre critique
Connaître l'Anglais technique		Savoir lire et mettre en pratique la terminologie anglo-saxonne dans son activité	Etre adaptable
Connaître le processus crédit		Savoir réceptionner, analyser et traiter les demandes de crédit	Etre méthodique
Connaître les techniques bancaires		Savoir s'assurer de la fiabilité des opérations financières	Etre rigoureux
Connaître les techniques de contrôle		Savoir critiquer et vérifier une information avant d'exécuter une opération	Etre minutieux
Connaître les techniques administratives		Savoir rédiger, élaborer des reportings et des statistiques	Avoir un esprit de synthèse et d'analyse
Connaître l'archivage et la gestion des dossiers		Savoir rechercher et classer des documents	Etre ordonné
CONNAISSANCES MANAGERIALES		SAVOIRS MANAGERIAUX	QUALITES MANAGERIALES
Connaître les techniques de management		Savoir conduire un projet	Etre résistant au stress
		Savoir animer une équipe	Etre fédérateur
		Savoir travailler en équipe	Etre adaptable
		Savoir instaurer un climat de confiance	Avoir une aisance relationnelle
		Savoir identifier et évaluer les compétences de son équipe	Etre objectif et impartial
		Savoir déléguer et superviser	Avoir une capacité à faire confiance
		Savoir gérer les conflits	Etre réactif et négociateur
		Savoir négocier	Etre médiateur
		Savoir décider	Etre ferme
NOMBRE TOTAL DE COMPETENCES	24	NOMBRE TOTAL DE COMPETENCES	32
TOTAL DE COMPETENCES	79		

Annexe 10 : Fiches d'emplois-types

REPERTOIRE GLOBAL DES EMPLOIS-TYPES				
FAMILLES DE METIER	METIERS	EMPLOIS	MISSION	ACTIVITES
IONNELS	COMMERCIAL	Assistant CRC	Servir de courroie de transmission entre les clients et les services opérationnels de la banque. Assister les CRC dans leur mission par l'exécution et le suivi des tâches administratives inhérentes à la gestion clientèle.	Gestion administrative/Assistance aux Chargés de Relation clientèle/Assistance à la Clientèle/Accueil physique et téléphonique
		Chargé de l'administration bancaire	Assurer du traitement des opérations découlant de l'action commerciale en matière de gestion des conditions clientèles, clôtures de comptes, gestion des dossiers de succession, traitement des virements à tiers détenteur, dans le strict respect des procédures en vigueur dans le Groupe.	Modifications sur les fichiers clients et fichiers compte/ Modifications des pouvoirs de signatures/ Clôture des comptes/ Traitement des saisies/ Traitement des virements à tiers détenteurs (ATD)/ Gestion des comptes de succession.
		Chargé de l'Agence du Personnel	Assurer une gestion optimisée des comptes des membres du Personnel en tenant compte des objectifs de développement et des procédures en vigueur au sein du Groupe.	Ouverture des comptes et des dossiers bancaires/ Gestion des comptes et des dossiers des membres du Personnel/ Traitement des demandes de prêts des membres du Personnel du Groupe/ Revue trimestrielle des engagements/ Reporting mensuel/ Contrôle/ Assurer la vente des produits de BGFIBANQUE.
		CRC Entreprises	Assurer la vente des produits et services bancaires et contribuer au développement d'un portefeuille clientèle « Entreprises » conformément aux objectifs annuels, à la stratégie de la banque et aux procédures en vigueur.	Démarche commerciale (prospection)/ Entretien et développement du portefeuille clientèle/ Suivi de la relation clientèle/ Etude et analyse des demandes de financement/ Gestion administrative des dossiers des clients/ Encadrement des Assistants CRC/ Application des procédures et règlements en vigueur au sein de la Banque/ Interface entre le client et la Banque/ Reporting des activités
		CRC Particuliers	Assurer la vente des produits et services bancaires et contribuer au développement d'un portefeuille clientèle « Particuliers » conformément aux objectifs annuels, à la stratégie de la banque et aux procédures en vigueur.	Démarche commerciale (prospection)/ Entretien et développement du portefeuille clientèle/ Suivi de la relation clientèle/ Etude et analyse des demandes de financement/ Gestion administrative des dossiers des clients/ Encadrement des Assistants CRC/ Application des procédures et règlements en vigueur au sein de la Banque/ Interface entre le client et la Banque/ Reporting des activités
		Directeur d'agence	Appliquer et mettre en œuvre les orientations de la Direction de l'Exploitation (Réseau) en gérant l'agence et en développant un portefeuille clientèle conformément aux objectifs annuels, à la stratégie de la banque et au respect des procédures en vigueur.	Gestion du Fond de commerce/ Démarche commerciale/ Etude des demandes de financement/ Management de l'équipe/ Reporting
	OPERATIONS	Caissier	Traiter les opérations bancaires, l'encaissement et le décaissement des fonds au profit des clients dans le strict respect des procédures en vigueur au sein du Groupe.	Traitement des versements en espèces/ Traitement des retraits en espèces/ Ajustage de caisse ou arrêté de caisse/ Approvisionnement des distributeurs de billets
		Chargé de la compensation	Traiter les opérations de télé-compensation dans le strict respect des procédures en vigueur.	Administration de la compensation/ Traitement des opérations de compensation au retour
		Chargé des opérations de portefeuille	Traiter les opérations d'escompte, d'encaissement des effets, dans le strict respect des procédures en vigueur.	Gestion des dossiers d'escompte/ d'encaissement d'effets/ Transmission des effets (acceptés / à l'encaissement) en recouvrement auprès des agences ou filiales/ Traitement des liquidations douanes/ Suivi des activités
		Chargé des opérations documentaires	Assurer l'émission de crédits et remises documentaires import/export.	Traitement des crédits documentaires import/ Règlement des crédits documentaires import (paiement à vue/ par acceptation)/ Traitement des crédits documentaires export/ Traitement des remises documentaires import/ Traitement des pièces comptables/ Traitement des remises documentaires export.
		Chargé des transferts	Traiter les opérations de transfert, dans le respect de la réglementation de change et des procédures.	Traitement des états de rapprochement/ Traitement des transferts en devise/ Relation avec la Trésorerie/ Suivi des virements permanents/ Saisie et confection des lots comptables/ Suivi des activités
		Chargé des virements	Assurer les opérations des virements selon les procédures en vigueur dans le Groupe.	Traitement des opérations de virement/ Traitement des virements en dérogation/ Ouverture et suivi des dossiers clients pour les virements permanents/ Préparation des virements à tiers détenteur/ Traitement des chèques payables/ Saisie et confection des lots

METIERS OPERATIONNELS		Directeur d'agence	Appliquer et mettre en œuvre les orientations de la Direction de l'Exploitation (Réseau) en gérant l'agence et en développant un portefeuille clientèle conformément aux objectifs annuels, à la stratégie de la banque et au respect des procédures en vigueur.	Gestion du Fond de commerce / Démarche commerciale / Etude des demandes de financement/ Management de l'équipe/ Reporting	
	OPERATIONS	Caissier	Traiter les opérations bancaires, l'encaissement et le décaissement des fonds au profit des clients dans le strict respect des procédures en vigueur au sein du Groupe.	Traitement des versements en espèces/ Traitement des retraits en espèces/ Ajustage de caisse ou arrêté de caisse/ Approvisionnement des distributeurs de billets	
		Chargé de la compensation	Traiter les opérations de télé-compensation dans le strict respect des procédures en vigueur	Administration de la compensation/ Traitement des opérations de compensation au retour	
		Chargé des opérations de portefeuille	Traiter les opérations d'escompte, d'encaissement des effets, dans le strict respect des procédures en vigueur.	Gestion des dossiers d'escompte- d'encaissement d'effets/ Transmission des effets (<i>escompts</i> / à l'encaissement) en recouvrement auprès des agences ou filiales/ Traitement des liquidations douanes/ Sûrte des activités	
		Chargé des opérations documentaires	Assurer l'émission de crédits et remises documentaires import/export.	Traitement des crédits documentaires import/ Règlement des crédits documentaires import (paiement à vue/ par acception)/ Traitement des crédits documentaires export/ Traitement des remises documentaires import/ Traitement des pièces comptables/ Traitement des remises documentaires export.	
		Chargé des transferts	Traiter les opérations de transfert, dans le respect de la réglementation de change et des procédures.	Traitement des états de rapprochement/ Traitement des transferts en devise/ Relation avec la Trésorerie/ Sûrte des versements permanents/ Saisie et confection des lots comptables/ Sûrte des activités	
		Chargé des virements	Assurer les opérations des virements selon les procédures en vigueur dans la Groupe.	Traitement des opérations de virement/ Traitement des virements en dérogation/ Ouverture et suivi des dossiers clients pour les virements permanents/ Préparation des journées de travail/ Traitement des chèques certifiés/ Saisie et confection des lots comptables	
		Chargé du tri	Assurer les opérations tri des fonds dans le strict respect des règlements et procédures en vigueur.	Traitement des opérations de tri/ Alimentation des distributeurs automatiques/ Ramassage des fonds/ Reconnaissance des fonds de Western Union/ Assistance à la reconnaissance des fonds à la Banque Centrale	
		Guichetier	Traitement des opérations de guichet conformément aux objectifs assignés et aux procédures en vigueur dans le Groupe	Traitement des opérations de guichet/ Traitement des chèques payables à Libreville (chez les banques confrères)/ Traitement des chèques certifiés/ Préparation de la compensation/ Classement des documents	
	TRESORERIE	Chargé du back office trésorerie	Assurer l'enregistrement, le traitement et le suivi des opérations de trésorerie initiées par le Front Office dans le respect des procédures en vigueur au sein du Groupe.	Enregistrement et confirmation des Instructions du Front Office Trésorerie/ Traitement comptable des opérations de Trésorerie/ Rapprochement et suivi des Opérations de Trésorerie/ Elaboration et Communication des Résultats	
		Trésorier	Assurer la disponibilité des fonds nécessaires au fonctionnement et au développement du Groupe, et participer à la gestion de la trésorerie du Groupe BGFIBANK.	Gestion de la trésorerie du Groupe/ Intervention sur les marchés interbancaire et monétaire / Assure l'équilibre financier de la banque/ Gestion de la relation commerciale avec les institutionnels / Suivre la relation avec les correspondants bancaires/ Reporting	
	CREDIT	Analyste crédit	Analyser dans l'orthodoxie financière les dossiers de crédit confiés dans le but de prendre une position sur le Risque de Crédit, de fournir une aide à la décision et de circonscrire le Contentieux conformément aux procédures dans le Groupe.	Analyse des dossiers de crédit/ Participation aux Pré comités des engagements / Participation aux comités des Engagements/ Rédaction du procès verbal du Comité des Engagements/ Analyse du portefeuille de la Banque/ Préparation des Comités d'Audit et Conseil d'Administration trimestriels/ Etudes spécifiques/ Reporting mensuel	
		Chargé de la mise en place des crédits	Assurer le traitement des crédits accordés (les bons montants sur les bons comptes avec les bonnes conditions) dans le strict respect des procédures en vigueur dans le Groupe.	Traitement des crédits par Caisse/ Mise en place des crédits d'investissement- Mise en place des crédits d'exploitation/ Traitement des crédits Consortialisés (BGFIBANK et les banques Confrères)/ Traitement des Crédits CRH (crédit refinancé)/ Traitement des crédits par signature/ Traitement des cautions sur marchés- Traitement des cautions Douane (crédits d'embarquement et entrepôts fixés)/ Confirmation des comptes	
		Chargé du traitement des dossiers de crédit	Pour tout acte classique, veiller à la conformité des dossiers d'engagement traités conformément aux procédures en vigueur dans la Groupe.	Formalisation des actes/ Traitement des garanties/ Sûrte des formalités juridiques/ Sûrte des formalités juridiques/ Sûrte des actes atypiques	

Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
Fiche Emploi-type

3. Compétences :

	Savoirs théoriques	Savoir-faire	Savoir être
A. Fémibanche	Connaître les techniques de gestion d'entreprise	Savoir analyser le contexte économique et financier des entreprises	Avoir une capacité d'analyse
	Connaître les techniques d'analyse financière	Savoir monter et analyser un dossier de financement et/ou un contexte économique	Avoir une capacité d'analyse
	Connaître les méthodes administratives	Savoir rédiger des correspondances administratives	Avoir de qualités rédactionnelles
	Connaître l'outil informatique	Savoir utiliser les logiciels bureautiques	Etre appliqué
	Connaître les techniques de gestion clientèle	Savoir conseiller les clients de façon personnalisée	Avoir une aisance relationnelle
	Connaître les activités d'une banque	Savoir expliquer le fonctionnement des banques	Avoir un raisonnement logique
	Connaître les normes, règlements et procédures en vigueur	Savoir appliquer la réglementation en matière de gestion des dossiers de crédit et de relation commerciale	Etre rigoureux
	Connaître les techniques de stratégie commerciale	Savoir proposer et mettre en œuvre des stratégies commerciales adaptées	Avoir un esprit d'initiative
	Connaître la langue française	Savoir s'exprimer en français	Avoir une bonne expression orale
	Connaître les opérations bancaires	Savoir répondre aux sollicitations des clients	Etre précis et rigoureux
	Connaître une ou plusieurs langues étrangères (notamment l'Anglais)	Savoir s'exprimer face aux interlocuteurs étrangers	Etre adaptable
	Connaître l'action commerciale	Savoir recevoir les clients et transformer la rencontre en affaires	Etre convainquant
	Connaître les techniques de vente et de négociation commerciale	Savoir approcher un client, mener une action commerciale et développer un portefeuille client	Etre dynamique et tenace
En poste	Connaître le code de déontologie	Savoir garder le secret professionnel	Etre intègre
	Connaître les techniques de fidélisation et les procédures	Savoir respecter les délais et suivre les démarches et opérations clients	Avoir le souci de la satisfaction client
	Connaître l'environnement économique	Savoir anticiper sur les besoins des clients	Etre curieux
	Connaître la charte du chargé de relation clientèle	Savoir respecter la charte du Chargé de relation clientèle	Etre attentif
	Connaître les opérations bancaires	Savoir traiter et contrôler, et valider des opérations bancaires	Savoir décider
	Connaître les produits et services bancaires	Savoir sélectionner des produits et services selon les besoins du client	Etre à l'écoute
	Connaître les logiciels de banque utilisés	Savoir utiliser les logiciels de banque	Etre opérationnel
	Connaître les normes et règlements en vigueur	Savoir respecter les normes et règlements en vigueur	Etre rigoureux
	Connaître les techniques de développement personnel et de maîtrise de soi	Savoir conserver un niveau d'activité et une implication constantes	Etre constant
	Connaître le processus crédit	Savoir vérifier la conformité des dossiers de crédit et évaluer de leur niveau de risque	Avoir un raisonnement logique

Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
Fiche Emploi-type

COMPETENCES SPECIFIQUES ET CLES

Très bonne connaissance des produits et services de la Banque

Savoir appréhender le risque et déceler les bonnes opportunités

Savoir analyser et monter des dossiers (analyse financière)

Sens relationnel

Adaptabilité et curiosité

Connaissance étendues sur les entreprises (économiques, juridiques, fiscales)

Esprit d'analyse et de synthèse

Capacité de conviction et sens de la négociation

Présentation rassurante et contact chaleureux

Ecoute et disponibilité

Sens commercial et force de conviction

Rigueur et organisation dans la gestion de ses dossiers

4. Pré-requis / Profil :

- **Formation requise :**
 - Bac +4/5 en Gestion/ Banque/ Finance/ Action commerciale ou Analyse financière.
 - Formation bancaire : ITB ou équivalent.
- **Expérience requise :**
 - En fonction du poste de l'emploi

4. Relations de travail :

<i>Relations Directes</i>	<i>Relations Indirectes</i>
● Le Directeur de l'agence : pour les instructions. ● La Direction du Système de Management par la Qualité : pour le traitement des réclamations des clients. ● La Direction du Back Office : pour le traitement des opérations quotidiennes (virement, chèque...etc). ● La Direction des Engagements : ● La Direction des Affaires Juridiques et Fiscales : ● L'ensemble des clients.	● La Direction Générale : pour les instructions. ● Direction de la Logistique : Service Achats. ● Direction de l'Informatique : Service Micro Informatique. ● Agence Française de Développement : pour le refinancement. ● Le Fond Africain de Garanties : pour le refinancement. ● La BEAC : pour le refinancement.

LES POSTES DE L'EMPLOI

Postes	Mission	Profil ou Expérience requise	Compétences clés du poste	Conditions d'évolution vers poste supérieur de l'emploi
CRC Assistant	Suivre un CRC confirmé dans la réalisation de ses activités et tâches, sans disposer d'un portefeuille de client, afin d'acquies les automatismes du CRC	A l'entrée pour tout nouveau CRC dans le métier commercial quelque soit le poste de destination (durée 6mois)		Présence au poste sur 6 mois
CRC Junior	Assurer la vente des produits et services bancaires et contribuer au développement d'un portefeuille clientèle Particuliers	Entre 0 et 2 ans d'expérience en qualité de CRC en ou hors Banque	Présentation rassurante et contact chaleureux Ecoute et disponibilité Sens commercial et force de conviction Rigoureux et organisation dans la gestion de ses dossiers	Validation d'au moins 85% des compétences clés du poste de manière continue sur 2 ans à compter de la date d'affectation au poste Performance au moins de 85% manière continue sur 2 ans à compter de la date d'affectation au poste Ou Validation d'au moins 75% des compétences clés de l'emploi de CRC de manière continue pendant 2 ans
CRC Confirmé	Assurer la vente des produits et services bancaires et contribuer au développement d'un portefeuille clientèle Professionnels (commerçants, artisans, professions libérales et entrepreneurs individuels) et PME-PMI	Entre 3 et 5 ans d'expérience en qualité de CRC en ou hors Banque	Très bonne connaissance des produits et services de la Banque Savoir appréhender le risque et déceler les bonnes opportunités Savoir analyser et monter des dossiers (analyse financière) Sens relationnel, esprit d'organisation Adaptabilité et curiosité Connaissance étendues sur les entreprises (économiques, juridiques, fiscales) Esprit d'analyse et de synthèse Capacité de conviction et sens de la négociation	Validation d'au moins 85% des compétences clés du poste de manière continue sur 2 ans à compter de la date d'affectation au poste Performance au moins de 85% manière continue sur 2 ans à compter de la date d'affectation au poste Ou Validation d'au moins 85% des compétences clés de l'emploi de CRC de manière continue pendant 2 ans
CRC Senior	Assurer la vente des produits et services bancaires et contribuer au développement d'un portefeuille clientèle PME-PMI, Entreprises et Grandes entreprises	A partir de 6 ans d'expérience en qualité de CRC en ou hors Banque	Parler anglais Posséder un excellent relationnel Savoir allier rigueur et créativité Avoir des capacités de conviction et un sens aigu de la négociation Aptitude au management et à l'animation d'une équipe Connaissance étendues sur les entreprises (économiques, juridiques, fiscales) Esprit d'analyse et de synthèse	Validation d'au moins 85% des compétences clés du poste de manière continue sur 2 ans à compter de la date d'affectation au poste Performance au moins de 85% manière continue sur 2 ans à compter de la date d'affectation au poste Ou Validation d'au moins 95% des compétences clés de l'emploi de CRC de manière continue pendant 2 ans

Annexe 11 : Anciennes fiches d'évaluation

Exemple de la FINATRA, filiale de la BGFI Bank, qui évalue ses salariés avec les mêmes outils que la banque.

Centre de Pilotage
Ressources Humaines

FICHE D'EVALUATION INDIVIDUELLE
Emploi-type Chargé des Achats
Métier Logistique

Nom et Prénom du salarié :

Emploi Occupé :

Supérieur hiérarchique direct :

Direction/Département/Service/ Agence :

Date de l'évaluation :

Ancienneté dans le poste :

Classification :

MISSIONS
 Assurer l'acquisition aux meilleures conditions possibles, des biens et services par Finatra

I- EVALUATION DES OBJECTIFS

OBJECTIFS	INDICATEURS	POURCENTAGE D'ATTEINTE MI-PARCOURS		COMMENTAIRES
		Attendu	Réalisé	
Activité 1:				
1-				
2-				
3-				
Activité 2:				
1-				
2-				
3-				
Activité 3:				
1-				
2-				
3-				

II - EVALUATION DES COMPETENCES

COMPETENCES		Niveaux d'acquisition				AXES D'AMELIORATION
		A	EA	NA	NM	
SAVOIR (Connaissances théoriques)	Connaître les techniques d'achats					
	Connaître les techniques de négociation					
	Connaître les clauses de conformité d'un contrat					
	Connaître les éléments constitutifs d'une commande					
	Connaître les différents fournisseurs des biens et services					
SAVOIR-FAIRE (Connaissances acquises)	Savoir procéder à l'acquisition des biens et services					
	Savoir négocier les coûts des biens et services					
	Savoir négocier un contrat					
	Savoir élaborer une commande					
	Savoir gérer la relation fournisseurs					
SAVOIR - ETRE (Attitudes et Comportements)	Etre méticuleux					
	Etre convainquant					
	Etre méthodique					
	Etre disponible					
COMPETENCES MANAGERIALES	Cette rubrique ne concerne que le personnel d'encadrement (Chefs de service, Responsables, Chef de mission, Chefs de Département.)					
	Savoir Contrôler					
	Savoir Déléguer					
	Savoir Décider					
	Savoir Motiver					
	Savoir Former					
	Savoir Communiquer (reporting, tenue de réunion,...)					

III- EVALUATION DE L'ADHESION AUX VALEURS DU GROUPE

COMPETENCES	NIVEAUX D'ACQUISITION			AXES D'AMELIORATION
	A	EA	NA	
Transparence				
Intégrité				
Travail				
Responsabilité				
Esprit d'équipe				
Savoir se conformer au Règlement intérieur				
Savoir se conformer au Code de Déontologie				

Légende de notation

compétence Non Acquise (le salarié ne sait pas utiliser cette compétence)
 compétence en cours d'Acquisition (la mise en œuvre de la compétence nécessite un accompagnement)
 compétence Acquise (l'utilisation de la compétence correspond à ce qui est normalement attendu à ce poste)
 compétence non mobilisée (dans le cadre de ses activités courantes, le salarié n'utilise pas la compétence à évaluer)

HAITS DE FORMATION

Demandeur	Formations demandées	Motivation
EVALUATEUR		
EVALUE		
DIRECTEUR		

V. APPRECIATIONS ET COMMENTAIRES

APPRECIATION GENERALE DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE DIRECT (N+1)

Visa du N+2 :

Date et signature

COMMENTAIRES ET PROPOSITIONS DU SALARIE (N)

Date et signature

AVIS DU DIRECTEUR

Date et signature

Annexe 12 : Nouvelles fiches d'évaluation

FICHE D'EVALUATION INDIVIDUELLE DES COMPETENCES

Nom et Prénom du salarié :	Date de l'évaluation :
Emploi Occupé :	Ancienneté dans le poste : Ancienneté professionnelle :
Supérieur hiérarchique direct :	Classification :
Direction/Département/Service/ Agence :	Classification :
Filière (s) du diplôme :	Niveau d'étude:

1. APPRECIATION DES COMPETENCES TRANSVERSALES

(Inscrire la note correspondant à la compétence selon les indications de la légende)

COMPETENCES TRANSVERSALES	NOTE	AXES D'AMELIORATION
EFFICACITE DU TRAVAIL		
Applique les procédures liées à son activité		
Maîtrise les logiciels informatiques nécessaires à son activité (Word, Excel, Delta ...)		
Est capable de gérer les priorités et respecter les délais (sens de l'organisation, de la planification)		
Applique l'autocontrôle et /ou le contrôle hiérarchique dans l'exécution de ses tâches (Présentation du travail)		
Transmet des informations fiables à ses interlocuteurs (collègues, hiérarchies, filiales)		
TRAVAIL EN EQUIPE		
Entretient des relations de travail adéquates avec sa hiérarchie (respect des instructions, feedback)		
Entretient des relations de travail adéquates avec ses collaborateurs (feedback, implication travaux collectifs et back up)		
QUALITES PERSONNELLES		
Force de proposition sur de nouveaux domaines d'activité		
Esprit d'analyse		
Esprit de synthèse		
Capacité à convaincre et à créer une légitimité dans ses interventions (orales, écrites, physiques)		

2. APPRECIATION DES COMPETENCES TECHNIQUES

(Uniquement pour les emplois avec référentiels disponibles)

(Inscrire la note correspondant à la compétence selon les indications de la légende)

COMPETENCES TECHNIQUES (Cf référentiel de compétences concerné)	NOTE	AXES D'AMELIORATION

3. APPRECIATION DU POTENTIEL MANAGERIAL

(Inscrire la note correspondant à la compétence selon les indications de la légende)

APTITUDES MANAGERIALES	NOTE	AXES D'AMELIORATION
Capacité à encadrer (animation, leadership)		
Capacité à se fixer de hauts standards de performance/goût du challenge		
Sociabilité/aisance relationnelle		
Flexibilité/adaptabilité		
Sens de la décision (responsabilité)		
Créativité/Innovation		

4. APPRECIATION DES COMPETENCES MANAGERIALES

(Uniquement pour les Managers d'équipes)

COMPETENCES MANAGERIALES	NOTE	AXES D'AMELIORATION
Savoir déléguer		
Savoir décider		
Savoir anticiper		
Former et promouvoir les collaborateurs		
Communiquer efficacement		

5. APPRECIATION DES COMPETENCES ORGANISATIONNELLES

(Inscrire la note correspondant à la compétence selon les indications de la légende)

COMPETENCES		NOTE	AXE D'AMELIORATION
Adhésion aux valeurs du Groupe	Transparence		
	Intégrité		
	Travail		
	Responsabilité		
	Esprit d'équipe		
Discipline et Déontologie	Se conformer au Règlement intérieur		
	Se conformer au Code de Déontologie		
	Se conformer au code vestimentaire		

6. NOTIFICATION DE COMPETENCES ADDITIVES/ TRAVAUX EXCEPTIONNELS DU SALARIE

(Inscrire La compétence identifiée et sa prise en compte dans le poste)

COMPETENCES (Projets, prises d'initiatives, implication dans les travaux d'équipe, événements du Groupe, Autres)...	MOBILISEE O/N	COMMENTAIRES

Légende de notation

A+ : Compétence passée en expertise (le salarié améliore le process)
A : Compétence Acquisse (l'utilisation de la compétence conforme aux attentes)
EA : Compétence en cours d'Acquisition (la mise en œuvre de la compétence nécessite des améliorations)
NA : Compétence Non Acquisse (le salarié ne sait pas utiliser cette compétence)
NM : Compétence non mobilisée (dans le cadre de ses activités courantes, le salarié n'utilise pas la compétence à évaluer)

7. OBJECTIFS ASSIGNES AU COLLABORATEUR EN 2013

OBJECTIFS FIXES EN DEBUT D'ANNEE	INDICATEURS	DIFFICULTES RENCONTREES	OBJECTIFS REVISES A MI- PARCOURS	NOUVEAUX INDICATEURS
Activité 1:				
1-				
2-				
3-				
Activité 2:				
1-				
2-				
3-				
Activité 3:				
1-				
2-				
3-				
Activité 4:				
Activité 5:				

8. **AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE SUR L'AUTONOMIE DU COLLABORATEUR**

APPRECIATION	COMMENTAIRES/DECISION
☐ Au dessus des exigences du poste Proposition de changement de poste	
☐ Autonome/ bien dans le poste	
☐ Besoin d'accompagnement (Formation, autres...)	
☐ En dessous des exigences du poste Inadéquation au poste	

Date et signature

9. **COMMENTAIRES ET PROPOSITIONS DU SALARIE (N)**

Compétences à consolider (en voie d'expertise)	+
	+
	+
	+
	+
Compétences à développer (en cours d'acquisition)	-
	-
	-
	-
	-
Compétences à acquérir (non acquises)	-
	-
	-
	-
Besoins en Formation (indispensables pour total autonomie au poste)	-
	-
	-
	-
Autres souhaits (Bien dans le poste, souhaite changer de poste etc...)	-
	-
	-
	-

Date et signature

10. **DECISION DU DIRECTEUR**

☐ Validation des formation (s)	
☐ Accord pour changement de poste	
☐ Autre décision	

Date et signature

Liste des figures

Figure 1 : chapitre 1 et plan de la thèse.....	17
Figure 2 : chapitre 2 et plan de la thèse.....	51
Figure 3 : modalités de relation entre les fonctions.....	66
Figure 4 : chapitre 3 et plan de la thèse.....	97
Figure 5 : schéma et dynamique des instruments de gestion.....	115
Figure 6 : modèle d'intégration d'une culture nationale et d'une instrumentation de gestion.....	131
Figure 7 : chapitre 4 et plan de la thèse	141
Figure 8 : annuaire statistique du Gabon.....	144
Figure 9 : évolution de l'emploi formel.....	152
Figure 10 : taux de croissance réelle du PIB et indicateurs macroéconomiques.....	155
Figure 11 : actionnariat de BGFI Holding Corporation.....	169
Figure 12 : L'organisation de BGFI Bank.....	171
Figure 13 : panel de formation de BBS.....	178
Figure 14 : résultats nets du groupe.....	180
Figure 15 : dates importantes de l'évolution de la GPEC et phases de collecte de données.....	195
Figure 16 : chapitre 5 et plan de la thèse.....	217
Figure 17 : cartographie des métiers	226
Figure 18: les emplois du commercial.....	227
Figure 19 : aires de mobilité.....	230
Figure 20 : le dispositif de GPEC à la BGFI Bank.....	231
Figure 21: refonte de la GPEC, exemple des emplois-types.....	239
Figure 22 : chapitre 6 et plan de la thèse.....	254

Liste des tableaux

Tableau 1: quelques distinctions entre outil et instrument de gestion.....	54
Tableau 2 : exemples d'instruments dans différentes sous fonction GRH.....	59
Tableau 3 : entretiens exploratoires.....	133
Tableau 4 : PIB par secteur.....	148
Tableau 5 : évolution des effectifs du secteur privé formel.....	151
Tableau 6 : résultats financiers nets.....	179
Tableau 7 : entretiens approfondis	197
Tableau 8 : exemple codage inductif.....	206
Tableau 9 : exemple codage conceptualisé.....	209
Tableau 10 : typologie des usages de la GPEC.....	288

TABLES DES MATIERES

INTRODUCTION	1
PARTIE 1	15
CHAPITRE 1 : CULTURE ET INSTRUMENTATION DE GESTION	17
1. LA CULTURE VUE SOUS UN ANGLE ANTHROPOLOGIQUE	19
1.1. <i>L'évolution de la notion de la culture dans le temps</i>	19
1.2. <i>De multiples controverses</i>	22
1.3. <i>Culture et management : les précurseurs</i>	23
1.4. <i>Culture et valeurs</i>	24
1.5. <i>D'une vision isolée à une vision contingente de la culture</i>	27
SYNTHESE DE LA SECTION 1	28
2. LES THESES NON CULTURALISTES	29
2.1. <i>Un universalisme bien présent</i>	29
2.2. <i>La thèse de l'indifférence nationale</i>	32
2.3. <i>Les approches non culturalistes</i>	33
SYNTHESE DE LA SECTION 2.....	38
3. LES APPROCHES PRENANT EN COMPTE LA CULTURE NATIONALE.....	39
3.1. <i>Hofstede : un modèle fondateur</i>	39
3.2. <i>Une pléthore d'auteurs prenant en compte la culture nationale</i>	43
3.2.1. Kluckhohn et Strodtbeck : le concept d'orientation de valeur	43
3.2.2. Les dimensions de Trompenaars	45
3.2.3. Les contextes riche et pauvre en communication de HALL	47
SYNTHESE DE LA SECTION 3	49
CONCLUSION DU CHAPITRE 1	50
CHAPITRE 2 : LA GPEC : UNE INSTRUMENTATION DE GESTION SORTIE DE SON CONTEXTE INITIAL	51
1. DEFINITION ET PRESENTATION DES INSTRUMENTS DE GESTION.....	53
1.1. <i>. Instruments et instrumentation de gestion : une distinction pas toujours évidente</i>	53
1.2. <i>. Instruments de gestion : une technologie invisible ?</i>	55
1.3. <i>. Instruments de gestion : une construction sociale</i>	56
1.4. <i>Instruments et outils de gestion en GRH</i>	57
1.5. <i>. Structure d'une instrumentation de gestion</i>	61
1.6. <i>. Les fonctions explicites et implicites d'un instrument de gestion</i>	63
1.7. <i>. Conditions d'efficacité des instruments de gestion</i>	67
SYNTHESE DE LA SECTION 1	69
2. LA GESTION DES COMPETENCES : UN PROCESSUS PLUS QU'UN ENSEMBLE D'INSTRUMENTS.....	70
2.1. <i>. Qu'appelle-t-on gestion des compétences ?</i>	70
2.2. <i>. Périodes charnières de l'évolution de la gestion des compétences</i>	72
2.2.1. Les précurseurs (1960-1970)	72
2.2.2. Les pionniers	74
2.2.3. L'institutionnalisation	74
2.2.4. La période actuelle	76
2.2.5. Un aperçu de la gestion des compétences en Europe	77
2.2.6. France-Amérique du Nord, deux conceptions différentes de la compétence	78
2.3. <i>Gérer les compétences : un processus d'instrumentation complexe</i>	78
SYNTHESE DE LA SECTION 2	80
3. LA GPEC : UN DISPOSITIF IMMORTEL ?	81

3.1	. Comment définir la GPEC ?.....	81
3.1.1.	Historique de la GPEC.....	82
3.1.2.	Les enjeux et étapes clés de mise en place de la GPEC	85
3.1.3.	La GPEC comme instrumentation de gestion	88
3.1.4.	La GPEC dans les PME.....	89
3.1.5.	De la GPEC à la GPEC territoriale (GTEC)	90
3.1.6.	La GPEC : une source de dialogue	91
3.1.7.	Quelques zones de tensions	92
3.1.8.	Une GPEC encore limitée	92
	SYNTHESE DE LA SECTION 3	94
	CONCLUSION CHAPITRE 2	95
CHAPITRE 3 : INTEGRER CULTURE ET INSTRUMENTATION DE GESTION : PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE		97
1.	L'APPROCHE CULTURELLE DE D'IRIBARNE : UNE VISION INTERPRETATIVE DE LA CULTURE	99
1.1	. La culture selon d'Iribarne	99
1.2.	La crainte centrale et l'image idéale des acteurs	100
1.3.	L'importance du discours dans le repérage d'une culture	102
1.4.	L'analyse des données	103
1.5.	Une influence minime des langues	105
1.6.	Un exemple de l'approche de d'Iribarne.....	106
2.	ANALYSE CRITIQUE	110
	SYNTHESE DE LA SECTION 1	113
3.	MODELISATION D'UNE INSTRUMENTATION DE GESTION DES COMPETENCES DE OIRY.....	114
3.1.	La dynamique d'une instrumentation de gestion	114
3.1.1.	Phase 1 : la conception.....	116
3.1.2.	Phase 1 bis : la stylisation	118
3.1.3.	Phase 2 : le fonctionnement "satisfaisant"	118
3.1.4.	Phase 3 : les usages émergents	119
3.1.5.	Phase 4 : les modifications de l'instrumentation	120
3.2.	Analyse critique	122
	SYNTHESE DE LA SECTION 2	124
4.	PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE ET MODELE	125
4.1.	De la question de recherche à la problématique	125
4.2.	Notre modèle.....	127
4.3.	Enquête exploratoire et propositions de recherche.....	131
4.3.1.	Enquête exploratoire.....	132
4.3.2.	Nos propositions de recherche	134
	SYNTHESE DE LA SECTION 3	137
	CONCLUSION DU CHAPITRE 3	138
PARTIE 2.....		139
CHAPITRE 4 : CONTEXTE, DESIGN DE RECHERCHE ET METHODOLOGIE		141
1.	LE GABON, UN PAYS AUX MULTIPLES ATOUTS.....	143
1.1.	Présentation économique, géographique et administrative du pays.....	143
1.1.1.	Une économie nourrie par les richesses naturelles du pays	144
1.1.2.	Le secteur privé	148
1.1.1.		150
1.1.2.		150
1.1.3.	La question de l'emploi au Gabon	150

1.1.4.	Un pays riche mais sous-développé	153
1.1.5.	Perspectives économiques	154
1.2.	<i>Contexte historique et culture gabonaise</i>	156
1.2.1.	D'une vision homogène de la culture gabonaise.....	157
1.2.2.	À une mosaïque culturelle gabonaise	157
1.2.3.	La force persistante du surnaturel	161
1.2.4.	Le mythe du chef.....	162
1.2.5.	Le droit d'aînesse	164
1.2.6.	L'importance de la communauté	165
1.3.	<i>Le secteur bancaire</i>	167
1.3.1.	La BGFI Bank.....	168
1.3.2.	BGFI Holding Corporation SA.....	170
1.3.2.1.	L'organisation du groupe	171
1.3.2.1.1.	Les instances de gouvernance de BGFI Holding	172
1.3.2.1.2	La direction générale du groupe BGFI Bank	173
1.3.2.1.3.	Les instances de gouvernance des filiales	175
1.3.3.	Les quatre pôles métiers de la banque	176
1.3.4.	La formation	177
1.3.5.	L'aspect financier	179
1.3.6.	Quelques éléments clés.....	181
	SYNTHESE DE LA SECTION 1	182
2.	RECHERCHE QUALITATIVE ET RAPPEL EPISTEMOLOGIQUE	183
2.1	<i>Rappel épistémologique</i>	183
2.1.1.	Une recherche de nature qualitative	184
2.2.	<i>Des matériaux de nature qualitative</i>	185
2.2.1.	La richesse des matériaux qualitatifs	186
2.2.2.	Les caractéristiques d'une enquête qualitative	187
	SYNTHESE DE LA SECTION 2	190
3.	UNE RECHERCHE SOUTENUE PAR UNE ETUDE CAS.....	191
3.1.	<i>L'étude de cas</i>	191
3.1.1.	Une étude de cas unique.....	192
3.1.2	Les limites temporelles et spatiales de l'objet	193
3.2.	<i>La collecte et l'analyse des matériaux empiriques</i>	194
3.2.1.	La collecte des matériaux sur le terrain.....	194
3.2.2.	Les entretiens	196
3.2.3.	Des entretiens semi-directifs.....	198
3.2.4.	Les guides d'entretien	199
3.2.5.	Echantillon diversifié de personnes rencontrées	200
3.2.6.	L'analyse documentaire	201
3.3.	<i>L'analyse thématique</i>	203
	SYNTHESE DE LA SECTION 3	214
	CONCLUSION DU CHAPITRE 4	215
	CHAPITRE 5 : HISTOIRE DU LANCEMENT DE LA GPEC A LA BGFI BANK ET LOGIQUES CULTURELLES DES ACTEURS	217
1.	QU'APPELLE-T-ON GPEC A LA BGFI BANK ?.....	219
1.1.	<i>La GPEC: un dispositif présenté comme novateur dans le contexte gabonais.</i>	219
1.2.	<i>La GPEC : une commande de la direction générale</i>	220
1.3.	<i>Un projet et ses envies de "modernité"</i>	222
1.4.	<i>Une conception présentée comme laborieuse</i>	224
1.5.	<i>Des instruments identiques à ceux des pays occidentaux</i>	232

1.6.	<i>Les difficultés diverses</i>	233
1.7.	<i>Le point clé de la subjectivité des évaluations</i>	236
1.7.	<i>L'accusation larvée de mauvaise foi</i>	237
1.8.	<i>Projet de refonte de la GPEC</i>	238
SYNTHESE DE LA SECTION 1		240
2.	LES LOGIQUES CULTURELLES DES ACTEURS	242
2.1.	<i>La forte tendance à la désignation</i>	242
2.2.	<i>La force de la volonté exprimée</i>	243
2.3.	<i>L'attachement aux intérêts</i>	245
2.4.	<i>La peur des manigances nuisibles</i>	247
2.5.	<i>La démonstration de ses bonnes intentions</i>	249
SYNTHESE DE LA SECTION 2		251
CONCLUSION DU CHAPITRE 5		252
CHAPITRE 6 : UN PROCESSUS OU LA CULTURE FAÇONNE EN PERMANENCE L'INSTRUMENTATION DE GPEC		253
1.	CONCEPTION : UNE TRANSPOSITION MARQUEE DU SCEAU DE LA BONNE FOI	256
1.1	<i>.Concevoir : s'abstenir de toute adaptation</i>	256
SYNTHESE DE LA SECTION 1		261
2.	UNE INTRODUCTION "TROP" USUELLE ?	262
2.1.	<i>Une introduction se voulant irréprochable</i>	262
SYNTHESE DE LA SECTION 2		268
3.	UNE RECEPTION DE LA GPEC ENTRE ENTHOUSIASME ET SCEPTICISME	269
3.1.	<i>Deux postures radicalement opposées</i>	269
SYNTHESE DE LA SECTION 3		278
4.	UN FONCTIONNEMENT INSATISFAISANT	279
4.1.	<i>La subjectivité des évaluations</i>	279
4.2.	<i>Typologie des usages de la GPEC</i>	287
4.2.1.	Usage "conforme"	289
4.2.2.	Usage "calculé"	290
4.2.3.	Usage "démonstratif"	291
4.3.	<i>Une modification partielle de la GPEC</i>	293
5.	AU FINAL : UNE INSTRUMENTATION HYBRIDE	295
6.	RETOUR A L'ETAT DES CONNAISSANCES	297
SYNTHESE DE LA SECTION 4		302
CONCLUSION DU CHAPITRE 6		303
CONCLUSION GENERALE		305
1.	PRECONISATIONS	309
2.	LES LIMITES DE LA RECHERCHE.	310
2.1.	<i>Limites liées au cadre d'analyse</i>	310
2.2.	<i>Limites méthodologiques</i>	311
3.	PERSPECTIVES DE RECHERCHE	312
BIBLIOGRAPHIE		315
WEBOGRAPHIE		331
ANNEXES		332
ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN COLLABORATEURS		333
ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN MANAGER		334

ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN REPRESENTANTS DU PERSONNEL	335
ANNEXE 4 : GUIDE D'ENTRETIEN MEMBRE DU GROUPE PROJET GPEC.....	336
ANNEXE 5 : EXEMPLE DE RETRANSCRIPTION D'UN ENTRETIEN	337
ANNEXE 6 : EXEMPLE N°2 DE RETRANSCRIPTION D'UN ENTRETIEN.....	342
ANNEXE 7 : GRILLE DE CODAGE	353
ANNEXE 8 : GRILLE DE CODAGE	357
ANNEXE 9 : REFERENTIELS DES COMPETENCES	361
ANNEXE 10 : FICHES D'EMPLOIS-TYPES.....	362
ANNEXE 11 : ANCIENNES FICHES D'EVALUATION.....	367
ANNEXE 12 : NOUVELLES FICHES D'EVALUATION.....	371
LISTE DES FIGURES	375
LISTE DES TABLEAUX	376