

# CRÉER DES PRODUITS ET INVENTER DES RÈGLES

## La nouvelle G.R.H. d'une entreprise d'assurance

PAR DOMINIQUE EUSTACHE ET THIERRY JOLIVET

G.A.I.N.S. (1) - Université du Maine

*Pour l'entreprise, adapter son organisation et la gestion de ses emplois  
à l'évolution des produits est une question cruciale.*

*Pour survivre et se développer, elle doit maîtriser à la fois un marché  
et une double production : sa production externe  
(les produits et services qu'elle crée à destination du marché)  
et sa « production » interne (l'ensemble des règles  
dont elle se dote pour gérer son personnel).*

*Ses performances seront fonction, dans une large mesure,  
de sa capacité à articuler l'une et l'autre.*

*La qualité de cette articulation va dépendre de la cohérence  
qu'elle saura établir entre ses stratégies de produits  
et ses modes d'organisation et de mobilisation de la main-d'œuvre.*

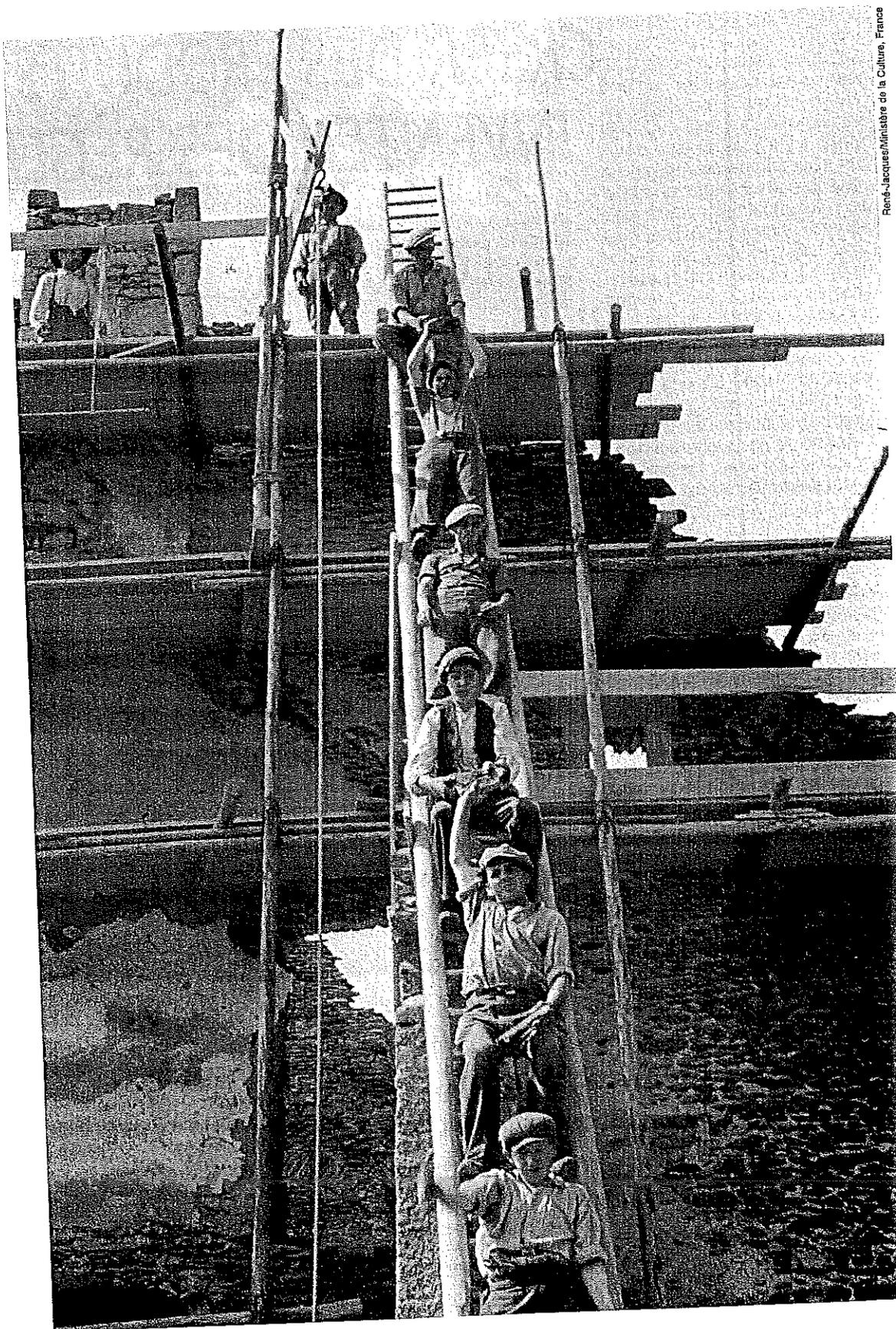
(1) Groupe  
d'Analyse des  
Itinéraires et  
Niveaux  
Salariaux

Le fonctionnement de l'entreprise reposant sur des règles sans lesquelles il ne peut y avoir de coordination organisationnelle [Favereau 1989], son adaptation à son marché de produits consiste donc à modifier les règles en vigueur ou à en créer de nouvelles. Il en est ainsi notamment des règles relatives à l'allocation et à la rémunération de la main-d'œuvre. Le rôle décisif des règles nous

conduit à situer notre analyse dans le cadre théorique des marchés internes du travail, tels qu'ils ont été définis par Doeringer et Piore [1971, 1985] : les rémunérations des salariés, comme leur affectation sur tel ou tel poste de travail, sont gouvernées par des règles et non par des prix. Par leur appartenance à une entreprise, les salariés sont protégés des variations du marché concurren-

## L'ÉPREUVE DES FAITS

*L'entreprise avait les caractéristiques d'un marché interne du travail : une hiérarchie des postes de travail déterminant étroitement une hiérarchie des qualifications et des salaires ; un rôle important de l'ancienneté dans la promotion et dans la rémunération ; une limitation des niveaux d'entrée à des postes situés au bas des échelles hiérarchiques ; une priorité donnée à la promotion interne sur le recrutement externe.*



René-Jacques Ministère de la Culture, France

tief. Cependant, notre problématique nous amène à interroger la théorie des marchés internes, plus particulièrement sur deux points. Pour Doeringer et Piore, l'utilité du marché interne, qu'ils expliquent à partir d'une construction analytique statique, dépend de la rigidité des règles. La question est de savoir si ce cadre analytique demeure pertinent pour étudier des changements de stratégies productives et des systèmes de règles en évolution. Une seconde question est relative au rôle des règles dans le fonctionnement du marché interne. Ces règles n'ont pas seulement pour effet de réduire la mise en concurrence des salariés du marché interne avec ceux de l'extérieur. Elles vont aussi permettre aux salariés de comprendre ce qu'on attend d'eux dans la nouvelle organisation [Midler, Favereau, 1989]. Autrement dit, elles vont rendre possible leur apprentissage, sans lequel il ne peut y avoir mise sur le marché de nouveaux produits. Si le marché interne peut se révéler, à un instant donné, moins efficient que le marché concurrentiel, il retrouve un intérêt majeur, en tant que forme organisationnelle, dans une perspective de long terme et dans une relation d'emploi durable. L'inefficacité statique laisse alors place à une efficacité dynamique [Favereau 1994]. Nous proposons ici d'analyser les relations qui unissent les produits, les règles et l'apprentissage, et notamment leur articulation dans le temps, à partir du cas d'une grande entreprise d'assurance.

*Assur (2)* – tel est le nom que nous lui avons donné – est engagée dans un processus de diversification de produits, d'amélioration de la productivité et de la qualité. En outre, au moment où ces changements ont été entrepris, l'entreprise fonctionnait déjà comme un marché interne du travail. Elle en avait les caractéristiques : une hiérarchie des postes de travail déterminant étroitement une hiérarchie des qualifications et des salaires ; une forte ancienneté des salariés (3) ; un rôle important de l'ancienneté dans la promotion et dans la rémunération ; une limitation des niveaux d'entrée à des postes situés au bas des échelles hiérarchiques ; une priorité donnée à la promotion interne sur le recrutement externe. Afin de permettre une étude approfondie, on s'intéressera aux catégories de salariés les plus concernées par la politique de nouveaux produits :

– les informaticiens, en raison de la transformation des systèmes d'information ;

– les commerciaux, impliqués dans la constitution d'un nouveau réseau de vente (4).

Avant d'analyser les nouvelles règles mises en place chez Assur pour permettre, par le développement de l'apprentissage, l'efficacité des nouvelles organisations, on présentera les transformations structurelles suscitées par le changement de stratégie de produits de la firme.

## DES PRODUITS DIVERSIFIÉS, DES ORGANISATIONS TRANSFORMÉES

Le phénomène majeur affectant la production externe d'Assur est une extension de la gamme de produits offerts en matière d'assurance : il y avait deux produits jusqu'en 1991 (un produit « *versements libres* » et un autre dit « *à primes périodiques* ») ; il y en a une trentaine aujourd'hui. Le problème essentiel qui découle du rythme de développement de ces produits tient à leur délai de conception et de réalisation, d'une part, et à leur mode de distribution, d'autre part. Nous analyserons successivement les adaptations du service informatique, qui réalise ces produits et celles du réseau de distribution, qui les commercialise.

### Le passage à la technologie « *objet* »

Le système informatique apparaissait notamment comme un frein important : « *Quand une direction concevait un nouveau produit d'assurance à ce moment-là, ils avaient défini le cahier des charges de ce qu'il fallait faire, et nous, il nous fallait six mois / un an pour qu'il soit opérationnel dans les agences* ». Aussi, l'entreprise a-t-elle fait le choix de transformer progressivement son système d'information : « *on a eu des réflexions sur ce qu'on appelle notre architecture, en 1994, et qui*

(4) Pour réaliser l'étude de cas, trois types de données ont été utilisées :

- des documents et outils de gestion relatifs aux principales règles de gestion des ressources humaines ;
- des discours de salariés de différents niveaux hiérarchiques (membres de l'encadrement et bénéficiaires des règles) portant sur les stratégies de produits de l'entreprise (ou, du moins, la perception qu'ils en avaient), sur les règles qui leur étaient appliquées, sur leur évolution (discours recueillis au cours d'entretiens semi-directifs approfondis, enregistrés et intégralement retranscrits) ;
- des données quantitatives relatives aux rémunérations et aux carrières individuelles des salariés.

(2) Assur a constitué l'un des terrains d'enquête d'une recherche antérieure portant sur l'analyse du lien entre les produits et les règles : O. Blencourt, D. Eustache, Y. Guillotin, T. Jolivet, P.-Y. Steunou, « L'adaptation de la gestion de l'emploi à l'évolution des marchés des produits », étude pour le Commissariat général du plan, G.A.I.N.S., octobre 1997, 109 p. ronéo.

(3) En 1988, 54,6 % des salariés ont plus de dix ans d'ancienneté.

*fait que l'on a un gros projet qui a démarré en 1995, qui est un gros morceau* ». Ce nouveau projet est basé sur la « *technologie objet* », qui représente une véritable rupture avec l'approche informatique traditionnelle. Le principe de base de cette nouvelle technologie informatique est la constitution de composants génériques réutilisables. Ces composants, baptisés « *objets* », peuvent ensuite être combinés entre eux en fonction des besoins nouveaux qui apparaissent, permettant en cela le développement rapide de nouveaux produits. On aura, par exemple, un objet « *contrat* », un objet « *tarif* ». Lorsqu'ils auront été développés, ils pourront être utilisés dans plusieurs processus de traitement de l'information et par différents utilisateurs qui auront, dès lors, une fonction d'intégrateur. « *Nos gens ne vont plus développer les programmes de ce qu'il faut faire pour tel processus. On va avoir des fonctions d'intégrateur pour organiser ces objets en fonction du poste de travail* ». Le principe de base au cœur du projet est donc la réutilisation, comme le souligne la personne en charge du développement de ce système : « *à partir du moment où vous manipulez des objets, où vous avez bien identifié vos objets, les concepts sont indépendants les uns des autres (...); un système d'information avec de bons concepts « contrat », de bons concepts « produit », de bons concepts « clients », de bons concepts « garantie », toutes ces choses-là vous pouvez les utiliser comme vous voulez* ».

La mise en place de la technologie objet est très progressive. Les premières réflexions datent de 1987. À la fin de 1992, la décision est prise d'en faire un projet stratégique pour la branche I.A.R.D. (5). À partir de 1993, les initiateurs du projet ont mené toutes les études préalables à « *la refonte de l'ensemble de la gestion des produits et des contrats I.A.R.D. (...) et on a mené une réflexion portant sur les technologies les plus appropriées pour répondre à ces objectifs* ».

Fin 1994, la Direction Générale d'Assur décide d'en faire un projet « *groupe* » (6) En 1995, elle procède à la réalisation d'un prototype et, à la fin de 1996, aux premières applications opérationnelles. Les avantages escomptés de ce projet sont au nombre de trois : le coût, la portabilité, et surtout la réactivité. La portabilité signifie la possibilité de transférer le dispositif de traitement de l'information directement des gros ordinateurs centraux du groupe sur les micro-ordinateurs situés dans les agences. L'avantage de cette harmonisation des codages utilisés tient à la réactivité beau-

coup plus forte qu'elle autorise puisqu'ainsi « *on n'a plus besoin d'informaticiens pour introduire un produit dans le système* » (7). Les utilisateurs dans les agences pourront désormais adapter les produits directement en fonction des cibles de clientèle et proposer des variantes originales confectionnées spécialement en fonction des niches repérées. L'avantage en terme de coût est directement lié à l'accroissement de la réactivité. Celle-ci signifie, outre le processus de décentralisation dont il vient d'être question, un raccourcissement des délais de conception et de lancement des produits. Le caractère stratégique du choix technologique opéré par la direction, s'il tient à l'ampleur du changement (en termes de moyens déployés notamment) ne peut cependant apparaître pleinement sans être replacé dans le cadre plus large de l'ensemble du « *virage stratégique* » impulsé par le directeur général, arrivé à la tête du groupe en 1992. Ce changement d'orientation a été caractérisé par la recherche de nouvelles cibles de clientèle, démarche considérée comme cruciale pour ne pas « *mourir riches* » sur un marché où la concurrence se développe.

On peut reconstituer la logique de la démarche de la façon suivante :

- obtenir de nouveaux clients suppose de développer d'autres moyens que le réseau d'agences et de courtiers ; en effet, les nouveaux clients visés sont des populations peu mobilisables par ce réseau d'apporteurs ;
- la solution retenue est la diversification du réseau de distribution des produits ; à côté du réseau d'agences, l'entreprise développe une série de partenariats avec la grande distribution, avec un établissement financier, avec une caisse de retraite ; en outre, un réseau de vendeurs salariés regroupés au sein de bureaux salariés (8) (que l'on désignera par B.S.) est constitué à l'échelle nationale pour diffuser l'ensemble des produits « *Vie* » ;
- cette diversification des réseaux commerciaux, et les caractéristiques nouvelles pour l'entreprise des cibles de clientèle touchées, imposent une multiplication du nombre des produits offerts.

Ainsi, un individu qui acquiert un contrat d'assurance par le biais de la grande surface qu'il fréquente habituellement, est un client que n'aurait pas touché le réseau traditionnel d'agents ou de courtiers. Il a d'autres besoins et présente d'autres risques que ceux que l'entreprise connaît habituellement, d'où la nécessité de produits idoines. Par

(5) Incendie, Accidents, Risques Divers.

(6) Pour des raisons de coût notamment (le chiffrage aboutissait à une enveloppe de 500 millions de francs) mais sans remettre en cause l'idée de commencer par l'I.A.R.D. dont les chaînes de traitement étaient toutes anciennes (15 à 20 ans).

(7) Signalons que cet avantage, souligné comme essentiel par nos interlocuteurs, n'est cependant pas le seul, puisqu'il se double de celui de s'affranchir des fournisseurs de matériel.  
(8) Chaque bureau regroupe des commerciaux dénommés « *conseillers* » et est animé par un chef de groupe (C.D.G.). Au plan régional, les bureaux sont supervisés par un inspecteur, lui-même directement placé sous l'autorité du directeur du réseau national « *salariés vie* ».

ailleurs, une évolution des produits dans le sens d'une plus grande qualité est apparue. La préoccupation de qualité du produit (la clarté, la simplicité, la « lisibilité » du contrat) est déterminée par le souci de répondre aux besoins spécifiques du client. Par là-même, celui-ci devient central et toutes les informations le concernant doivent être stockées et disponibles rapidement pour en tenir compte dans la proposition commerciale qui lui sera adressée. Cette approche est résumée ainsi par un de nos interlocuteurs : « *Ce qui est recherché au niveau d'Assur, c'est que les gens ne traitent pas des contrats. Ils traitent un client et après... ils ont des contrats* ».

L'adoption de la technologie « objet » a pour conséquence de faire de la direction informatique le service-clé eu égard à la stratégie du groupe. D'où, a priori, une impulsion nouvelle donnée aux carrières d'informaticiens. On verra que celles-ci s'inscrivent désormais dans un contexte plus flou, marqué par des interrogations quant aux nouveaux métiers exercés et pour lesquels les définitions de fonctions et les intitulés font encore défaut aujourd'hui. Cette inadéquation des règles de gestion de la main-d'œuvre à la nouvelle organisation liée à l'approche « objet » provient des incertitudes et des tâtonnements caractérisant tout processus d'apprentissage. L'entreprise va devoir stimuler la prise d'initiatives beaucoup plus que par le passé, apprécier l'implication à l'aune de la prise de risque consentie, mesurer la performance à l'aide de critères prenant en compte l'aptitude à faire avancer et aboutir un projet collectif. Bref, c'est tout l'édifice des règles existantes qui va être ébranlé, et donc reconsidéré pour rendre efficiente la nouvelle organisation. Cette reformulation des règles, que nous examinerons dans la seconde partie, va également être au cœur du fonctionnement de la deuxième adaptation structurelle qui concerne, elle, la fonction commerciale.

## La construction d'un réseau structuré de vendeurs salariés

Au cours de la même période, Assur a engagé un autre changement important concernant le mode de diffusion de ses produits. Il s'agit de l'ajout, aux canaux de distribution précédemment évoqués, d'une structure commerciale propre sous la forme d'un réseau d'apporteurs salariés (que l'on baptisera Assur-Conseil), consacré exclusivement à la vente des produits-vie.

Ce réseau commercial a acquis une dimension nationale en 1993. La décision de sa création (en fédérant les quelques commerciaux salariés travaillant auparavant au sein des différentes directions régionales) date de 1992. Là

aussi, le processus prend du temps puisque le développement et la structuration sont, à ce jour, loin d'être achevés : le réseau compte actuellement quarante-neuf « bureaux salariés » et l'objectif est de parvenir à soixante, à court terme. De même, si les fonctions des trois échelons de la structure (inspecteur, chef de groupe, conseiller) ont fait l'objet d'une description détaillée conformément à la volonté de formalisation d'un directeur national nommé à la tête du réseau, la structuration d'ensemble est encore en cours, comme en témoigne la création, au moment de notre enquête, d'une quatrième fonction, celle d'assistant-inspecteur. De même, la règle édictée par la direction du réseau, qui fixe à huit par bureau le nombre de conseillers, est encore loin d'être effective.

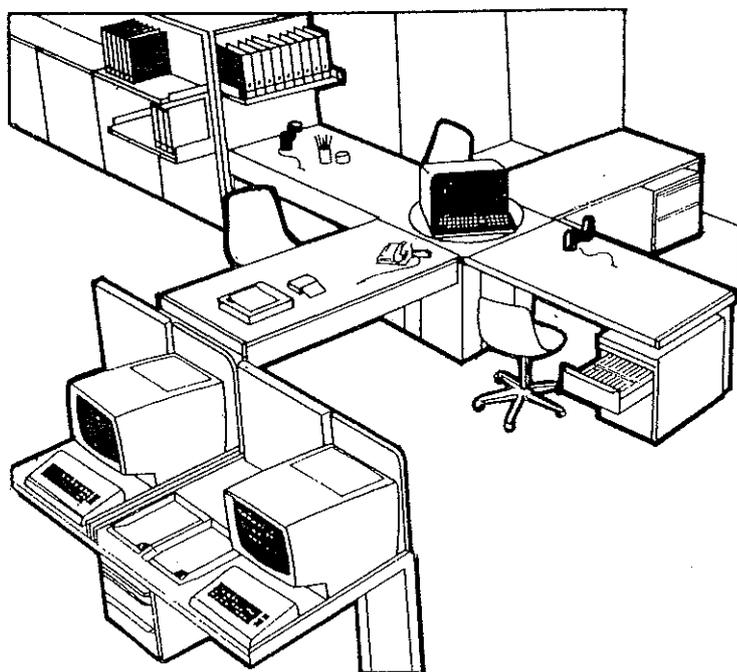
On a affaire à un processus en cours dont il n'est guère possible, à ce jour, de mesurer de façon précise les effets en termes de performance pour l'entreprise. En effet, les B.S. sont affectés par un taux de *turn over* très important (de l'ordre de 50 %) pendant leurs six premiers mois d'existence. Pour atteindre l'objectif fixé de 180 conseillers supplémentaires en 1997, l'entreprise a dû établir un programme de 378 embauches pour l'année. Cette difficulté de recrutement est l'une des principales raisons pour lesquelles l'accroissement du nombre de B.S. ne parvient pas à accompagner la croissance du marché des produits. On peut aussi se demander pourquoi Assur a décidé de créer un réseau de vendeurs salariés ? La réponse ne va pas de soi. D'une part, des solutions alternatives à une telle création sont envisageables et, d'autre part, il semble que « *toutes les compagnies font la même chose* ».

On peut déduire de ces deux remarques préliminaires que la création d'un réseau de vendeurs salariés est apparue comme la solution d'un problème à résoudre pour Assur et que ce choix est si fréquent dans le monde de l'assurance qu'il nous permet de nous extraire de la singularité du seul cas étudié. Explicitons maintenant le dit problème.

Assur est une entreprise qui veut prendre position sur le marché des produits-vie. Son réseau d'apporteurs est constitué principalement d'agents indépendants expérimentés dans la vente de produits I.A.R.D. (9) La vente de « produits-vie » se distingue fortement de celle des produits I.A.R.D. Dans le second cas, on a affaire à des besoins liés à des obligations légales (assurer ses biens) alors que, dans le premier, le consommateur n'a aucune contrainte de ce type. Si la vente des produits I.A.R.D. s'accommode d'une démarche du type « *vente assise* » (10), il n'en est pas de même de la

(9) Il existe aussi des courtiers mais leurs apports ne représentent qu'une faible part des affaires, de l'ordre de 10 %.

(10) Système dans lequel l'assureur attend, dans son bureau, que l'assuré vienne à lui.



L'adoption de la technologie « objet » a pour conséquence de faire de la direction informatique le service-clé eu égard à la stratégie du groupe.

vente des produits-vie ; cette dernière nécessite une démarche de prospection et de conseil auprès d'une clientèle qu'il s'agit « d'aller chercher ». Ainsi que nous l'expliquait un de nos interlocuteurs : « *I.A.R.D. prend beaucoup de temps en suivi et en gestion, donc les agents n'ont pas assez de temps à consacrer aux produits-vie* ».

Par ailleurs, la croissance du marché des produits-vie est importante. La Fédération Française des Sociétés d'Assurance indique une progression de 15 % pour l'année 1996. Cette forte croissance confère un caractère d'urgence au développement de la distribution de ces produits. Or, l'aménagement du réseau d'agents indépendants ne peut s'effectuer dans le court terme : « *On ne peut développer la distribution des produits uniquement en attendant que des indépendants se lancent dans la création d'agence, car c'est tellement risqué d'en créer une que le réseau ne se développerait pas assez vite* ».

De plus, la vente de produits-vie est la vente d'un produit dont la qualité est très incertaine pour l'acheteur. Quel sera le rendement de mon placement ? Est-ce le meilleur contrat possible pour moi ? Le rôle de conseil joué par le vendeur devient primordial ; la conclusion des ventes dépendra très largement de la confiance que le client accordera au vendeur. On a ainsi un élément de réponse à notre question initiale, puisque, si l'on suit Eymard-Duvernay [1994], l'appartenance à l'entreprise accroît la capacité de coordination des individus sur les marchés. En effet, les vendeurs du réseau Assur-Conseil ne vendent pas que des produits-vie. À chaque contrat réalisé, ils « vendent » aussi l'entreprise. Ainsi s'établit la réputation de la

firme, cruciale à la fois pour l'entreprise et pour le vendeur qui travaillera, ensuite, par recommandation. Quand un client recommande à l'une de ses relations personnelles tel ou tel conseiller en gestion de patrimoine, il recommande aussi l'entreprise Assur. La concurrence sur le marché des produits de l'assurance-vie est plus une concurrence entre organisations veillant à leur réputation qu'une concurrence entre des produits marqués par une incertitude sur leur qualité au moment de l'établissement des transactions. On peut parler, avec Favereau [1989], de « *marchés d'organisations* ».

Les transformations de la production externe n'ont pu être engagées sans recourir à des adaptations organisationnelles. Un fonctionnement efficient des nouvelles structures nécessite l'adoption de règles dont l'appropriation par les salariés constitue un processus d'apprentissage.

## DE NOUVELLES RÈGLES POUR DÉVELOPPER L'APPRENTISSAGE

Par ce processus, les individus vont comprendre, assimiler le rôle qui leur est assigné dans la nouvelle organisation et parvenir ainsi à une prévisibilité de comportement indispensable à la coordination organisationnelle [Midler, 1994].

## Inciter à l'apprentissage en rémunérant autrement

Le passage à la technologie « objet » a des effets importants sur l'organisation du travail et le professionnalisme des informaticiens. Dans les environnements traditionnels, la répartition des rôles épouse un processus classique de division du travail : l'analyste-programmeur programme, l'analyste analyse, le responsable d'analyse supervise sous la responsabilité d'un chef de projet (C.P.). Dans la technologie objet, si on retrouve des équipes avec chacune un C.P., ce dernier devient un coordinateur d'experts : « *La notion d'encadrement, la notion de découpe « analyse-réalisation » n'existe plus (...) il n'y a pas de rapport hiérarchique au sein d'une équipe* ». De plus, la hiérarchie antérieure tend à s'effacer : « *maintenant, dans ces développements "objets", on travaille par réseaux ; c'est-à-dire que sur tel ou tel sujet on mobilise la meilleure compétence (...) qui n'est pas forcément le plus haut hiérarchique sur tel sujet (...). Sur tel sujet, c'est untel qui est le meneur, sur tel autre sujet, c'est untel, etc. Et les gens font à la fois de la conception-réalisation. Donc, ça bouleverse...* ».

Le C.P. doit être en mesure d'animer une équipe d'experts, de faciliter la communication entre eux et de favoriser la coordination avec les équipes amont et aval.

À partir de 1992, le changement de la stratégie produits de l'entreprise va jouer un rôle déterminant dans la modification des règles d'allocation du travail appliquées aux informaticiens. À la fin des années 1980, les perspectives de développement incitent les chefs d'unité, responsables de leur budget, à multiplier les projets et à embaucher (11). Dès le début des années 1990, le retournement de la conjoncture sur le marché de l'assurance amène la direction à contrôler plus étroitement les coûts de personnel et à se donner pour objectif de réduire la masse salariale de 3 % par an. Cette réduction est obtenue en jouant sur les départs naturels et, surtout, en ramenant à zéro le nombre de prestataires extérieurs provenant d'une S.S.I.I.

Mais la technologie « objet » exige des compétences estimées par l'entreprise à un niveau bac + 5, c'est-à-dire sensiblement supérieures à celles possédées par les jeunes salariés précédemment recrutés. L'entreprise se heurte au développement des apprentissages nécessaires à la mise en œuvre de la nouvelle technologie. La direction décide alors de faire à nouveau appel à la sous-traitance, dans un double but : d'une part, mettre en place le plus vite possible le nouveau système de traitement de l'information ; d'autre part, organiser l'apprentissage interne par un recours systématique aux prestataires.

Chacun d'eux travaille en binôme avec un informaticien de niveau bac + 2, dans le cadre d'un contrat prévoyant un transfert de compétences. En une année, une cinquantaine d'entre eux a été formée à la technologie « objet ». La direction n'a pas déterminé ses choix d'organisation et ses choix de technologies en fonction du potentiel humain de l'entreprise disponible au moment du « virage stratégique » : la politique d'emploi a résulté des choix de la direction en matière de produits et des délais dans lesquels ils devaient être introduits sur le marché (12).

Au cours de la même période, les règles de rémunération et de classification appliquées aux informaticiens sont aussi modifiées. Un accord salarial, signé en 1995, institue une individualisation partielle des salaires sur la base d'une rémunération composée de deux éléments principaux (13) :

- un premier élément fixe un minimum par fonction ;
- un second lie la rémunération à la compétence du salarié dans la fonction (14).

L'informaticien se trouve ainsi salarialement incité à développer de nouvelles formes d'apprentissage, centrées sur l'accroissement de sa propre compétence. Cette logique est d'ailleurs poussée à son terme pour les salariés les mieux rémunérés. À la fin de 1995, une décision d'indivi-

dualisation totale est prise pour ceux qui perçoivent plus de 280 000 Francs par an.

L'appréciation des compétences de chacun devient cruciale, tant pour l'affectation du salarié sur tel ou tel projet que pour les décisions de formation, de mutation, de promotion ou d'augmentation de salaire (15). Toutefois, en tant que moyen d'évaluation des apprentissages réalisés, cette appréciation continue de poser des problèmes. Les frontières des nouvelles fonctions sont plus floues ; leur contenu est moins clairement défini (16). Il en est de même des profils professionnels requis pour remplir les fonctions. Les hiérarchiques, qui doivent apprécier le travail de leurs collaborateurs, disent éprouver beaucoup de difficultés pour évaluer les compétences par manque de critères objectifs. La question de la mesure de l'engagement du salarié dans les processus d'apprentissage et celle de sa traduction salariale n'ont pas encore trouvé, à ce jour, de réponses satisfaisantes.

Des remarques analogues peuvent être faites en ce qui concerne le développement du réseau de vendeurs salariés. Ainsi que le remarque un commercial qui a vécu l'installation de ce réseau depuis dix ans, « une organisation bien structurée, bien définie, avec des barrières, avec un code, avec des choses très précises » est peu à peu mise en place. Par une série de mesures, la direction affirme son désir d'unifier les politiques locales sous une même autorité. Dans ce but, elle instaure une série de règles et de procédures « administratives » [Doeringer et Piore 1985]. Celles-ci visent aussi à faire évoluer les profils des vendeurs. La mission du conseiller n'est plus de placer « à n'importe quel prix » les produits d'assurance. Elle est d'abord d'étudier la situation patrimoniale de son client. Ce travail de « conseil » nécessite une capacité d'analyse, des qualités de psychologue et de négociateur. La conquête de nouveaux marchés, tels celui des entreprises, exige une démarche commerciale plus

(11) Soit 150 embauches de jeunes de niveau bac + 2 entre 1989 et 1991.

(12) Pour l'ensemble de l'entreprise, les sommes consacrées annuellement à la formation ont doublé en dix ans (contribution formation en 1995 : 5,5 % de la masse salariale).

(13) Cette individualisation partielle des salaires s'inscrit dans une politique d'augmentations générales annuelles qui continuent de maintenir, à elles seules, le pouvoir d'achat de chacun, compte non tenu des mesures salariales et promotionnelles individuelles.

(14) La direction des Ressources humaines aurait souhaité introduire dans la rémunération un troisième élément qui reconnaîtrait la performance du salarié par rapport aux objectifs qui lui sont fixés. Mais l'évaluation de la performance individuelle demeurant, à ce jour, problématique, elle a renoncé, pour l'instant à la rétribuer.

(15) Ce point est particulièrement développé dans Eustache et Jolivet [1997].

(16) Les cadres de l'informatique et les fonctionnels des ressources humaines se renvoient mutuellement la responsabilité de la mauvaise qualité des fiches de description de fonction existantes.

longue et plus difficile, davantage de connaissances techniques, juridiques, financières et fiscales, une autoformation plus fréquente. Le rôle du chef de groupe (C.D.G.) évolue. Auparavant, celui-ci était responsable d'une équipe composée d'un nombre réduit de vendeurs, chacun disposant d'une grande autonomie dans son travail (17). Pour être promu chef de groupe, il fallait être un très bon vendeur. Désormais, il faut avant tout faire preuve de capacités d'animation d'une équipe de vente.

La difficulté pour l'entreprise est de trouver de « bons » vendeurs et de les conserver. Cette difficulté tient au fait qu'il y a rareté de « bons » candidats alors même que les besoins de l'entreprise sont importants. De plus, il n'existe pas de critères satisfaisants permettant de détecter ex ante la qualité de vendeur et le potentiel du futur conseiller. Le niveau de diplôme, pas plus que l'expérience de la vente, ne sont de bons indicateurs. Traditionnellement, la majeure partie des candidats au poste de conseiller possédait un faible niveau de formation générale ou professionnelle ou avait rencontré des difficultés professionnelles ou personnelles. Pour eux, la vente pouvait être une « seconde chance ». Pour chercher à attirer de nouveaux profils, l'entreprise construit des parcours professionnels. En proposant à ses commerciaux des perspectives d'évolution, elle cherche à réduire le *turn over* et, surtout, à enclencher un processus d'apprentissage. Aussi la direction va-t-elle instituer, en 1995, des règles de rémunération qui ont pour but d'inciter les C.D.G. et les inspecteurs à fidéliser les vendeurs. Pour les C.D.G., cette incitation repose sur l'instauration de deux primes :

- une prime de réussite. Le montant de cette prime dépend désormais du nombre de conseillers « en réussite » (18) ; le chef de groupe ne doit pas se contenter d'avoir un vendeur excellent dans son équipe, se satisfaire de quelques actes de vente exceptionnels, mais veiller à mettre « en réussite » le plus de conseillers possible ;
- une prime de fidélisation à chaque fois qu'un conseiller a effectué douze mois d'activité au sein du bureau (19).

Quant à la rémunération des inspecteurs, elle ne dépend plus seulement du chiffre d'affaire réalisé par leur secteur ; elle comprend désormais une partie qualitative, qui dépend de leur capacité à développer et à fidéliser le réseau (le taux de fidélisation est calculé par le ratio du nombre d'entrées de conseillers, dans l'année, sur le nombre de sorties).

(17) Les anciens conseillers qualifiaient leur équipe de vente de « bande de copains ». Ces « copains » se retrouvaient au « bureau ». Ils pouvaient n'y passer qu'une ou deux fois par semaine ou par mois.

(18) Sont considérés en « réussite », les conseillers ayant atteint les objectifs mensuels fixés : quatre contrats et 150 000 francs de chiffre d'affaires.

(19) On incite ainsi à réduire le *turn over* qui, on l'a vu, constitue un problème majeur.

## La carrière, condition de l'apprentissage

L'apprentissage n'est possible que si la relation d'emploi est durable. La stabilisation de cette relation implique la définition de possibilités de carrière. En effet, dans une relation de court terme, les salariés peuvent se contenter d'un salaire conçu comme le simple prix du travail ; dès lors qu'on se situe dans le long terme, il y a, de leur part, attente d'une certaine progression professionnelle et salariale [Eymard-Duvernay, 1998]. Cette attente est d'autant plus forte qu'il s'agit de gens diplômés. Pour y répondre, la direction a institué deux outils de gestion destinés aux hiérarchiques chargés de la distribution des augmentations individualisées :

Le premier est un graphique représentant, sous la forme d'un « nuage de points », les salaires individuels annuels des personnes que le hiérarchique a sous sa responsabilité directe et pour lesquelles il doit faire chaque année des propositions d'augmentation ou de promotion ; sur ces graphiques, établis par niveau de classification, les salaires sont portés en fonction de l'âge des individus.

Le second, établi également par niveau de classification, renseigne le hiérarchique sur les possibilités d'augmentation qu'il peut proposer pour un salarié compte tenu de son âge. Ces possibilités résultent de trois courbes portées sur un même graphique :

- la courbe centrale indique le salaire médian en fonction de l'âge pour l'ensemble du personnel sédentaire de l'entreprise ; elle a été calculée à partir des salaires réellement constatés au moment où le système a été institué ;
- les deux autres courbes indiquent les normes salariales que l'entreprise se donne : à l'origine fixées unilatéralement par la direction, elles évoluent depuis en fonction des augmentations générales ; elles représentent les niveaux de salaire minimum et maximum entre lesquels, compte tenu de son âge, un salarié doit, en principe, se situer ; elles indiquent au hiérarchique la marge de manoeuvre dont il dispose pour fixer l'augmentation individuelle de son collaborateur.

On peut se demander pourquoi l'entreprise choisit de faire dépendre en dernier ressort ses rémunérations, qu'elle a voulu lier aux compétences, de l'âge des individus. Initialement, elle souhaitait rémunérer la compétence en se basant sur l'expérience du salarié dans sa fonction. La direction n'a pas cru possible de laisser l'appréciation de cette expérience entièrement à l'encadrement. Elle craint que les décisions d'augmentations individuelles prises sur cette seule base n'aboutissent

sent à des écarts de salaire jugés inéquitables. Elle n'a pas retenu non plus le critère de l'ancienneté du salarié dans la fonction ou dans l'entreprise. Pourtant celui-ci, aussi objectif que l'âge, pouvait sembler plus pertinent. La raison invoquée par la direction est que les fonctions, notamment à l'informatique, sont trop récentes. De plus, la pérennité des fonctions faisant défaut, l'âge est apparu comme la mesure la meilleure, – ou la moins mauvaise – de l'expérience. La rationalité du choix de la direction réside aussi, selon nous, dans son attachement au fait de donner un minimum de progression salariale au travailleur qui demeure longtemps dans l'entreprise. Cela est d'autant plus important que la grande majorité des individus y effectue l'ensemble de leur vie professionnelle. Par les outils qu'elle instaure, la direction contribue consciemment à la constitution d'un marché interne. Le système de « *la courbe* » montre que le rapport de l'entreprise à son marché du travail n'est ni direct, ni instantané. Le principe à la base de ce système est que l'évolution du salaire individuel dépend davantage de la norme salariale en vigueur dans l'entreprise que de la valeur effective de l'individu sur le marché externe. Il est en même temps un principe d'échange : celui d'une carrière contre une acceptation des apprentissages requis.

L'exemple d'Assur est celui d'un marché interne en évolution. Les nouvelles règles de fonctionnement ont un double effet. D'une part, elles conservent la logique du marché interne, tout particulièrement dans sa dimension protectrice pour les salariés. La régulation que nous avons analysée maintient une déconnexion d'avec le marché externe du travail, mettant ainsi à l'abri de ses fluctuations des salariés par ailleurs peu enclins à la mobilité. D'autre part, les nouvelles règles visent explicitement le développement de processus d'apprentissage. Ces deux constats méritent d'être précisés.

L'adaptation de l'entreprise à son marché de produits s'est traduite par un maintien de son marché interne. Cependant, il lui a fallu en modifier les mécanismes de fonctionnement. Elle a même choisi d'étendre les frontières du marché interne en intégrant le réseau de vente. La continuité de la logique de marché interne est particulièrement bien illustrée par le maintien du mécanisme de « *la courbe* », qui lie assez étroitement le salaire à l'âge. Ayant choisi d'inscrire la relation de travail et la gestion des individus dans la longue durée, l'entreprise doit gérer sa structure salariale de façon dynamique. Elle doit se préoccuper de construire des déroulements de carrière, utiles pour elle, mobilisateurs et attractifs pour les salariés. Mais les carrières des informaticiens tendent à être davantage marquées par les stratégies de l'entreprise et par les cycles de vie des produits, des organisations et des technologies.

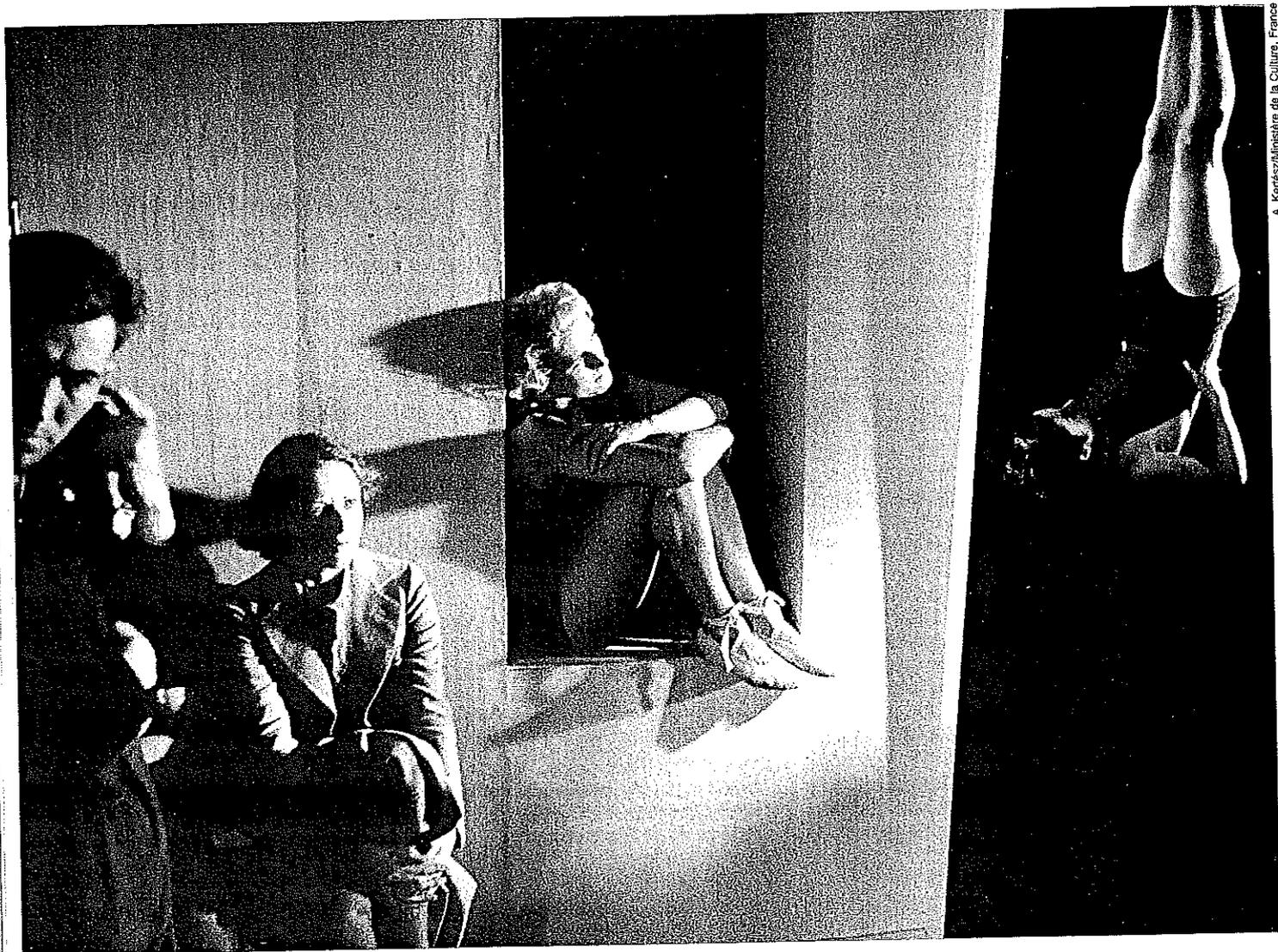
En second lieu, les règles nouvelles contribuent au développement de processus d'apprentissage et cela, d'une double façon. Elles sont

à la fois des moyens, qui créent les conditions du développement de l'apprentissage, mais aussi des prescripteurs comportementaux : elles identifient une fin en désignant explicitement l'apprentissage comme un but à atteindre ou, plutôt, comme un cap devant guider l'action.

Ainsi, les règles salariales, en favorisant des relations d'emploi stables et pérennes, offrent au processus d'apprentissage, qui requiert la durée, les conditions de son développement. Mais, en désignant l'apprentissage comme un élément-clé du travail désormais requis, elles indiquent aussi quels sont les comportements les plus valorisés. Cet apprentissage est-il individuel ou collectif ? Convient-il de parler, à son propos, d'apprentissage organisationnel ? Le débat autour de cette notion est, bien sûr, d'une trop grande richesse pour être repris ici. On peut cependant s'appuyer sur la définition proposée par Midler [1997] pour approfondir notre analyse : la notion d'apprentissage organisationnel met en relation les processus individuels de réflexion dans l'action et les construits collectifs qui servent de cadre à l'action des professionnels dans les organisations.

Or, les adaptations structurelles décrites en première partie représentent bien une modification de ce cadre. Si les apprentissages demandés aux salariés ont un caractère individuel et sont d'ailleurs individuellement récompensés (par l'augmentation de salaire ou la promotion et, plus généralement, par la carrière), il n'en reste pas moins qu'ils émergent et se développent dans un cadre collectif qui, lui, est transformé par les nouvelles règles édictées. On peut dès lors se demander quel est le sujet de l'apprentissage : qui a appris à produire et commercialiser trente produits au lieu de deux en cinq ans ? Bien sûr, les individus ont acquis des savoirs. Chacun d'eux a appris un plus ou moins grand nombre de choses. Il y a donc eu un ensemble d'apprentissages individuels. Mais on voit tout de suite que la transformation du marché interne décrite ne peut se résumer à cette somme de compétences individuelles nouvelles. Sur ce point, nous souscrivons entièrement à la position d'Hatchuel : « *l'apprentissage collectif n'est pas une agglomération d'apprentissages indépendants* » [1997]. Mais alors, qu'y a-t-il en plus ?

Pour apporter un élément de réponse à cette interrogation, nous mobiliserons ici la distinction proposée par Sperber entre représentations mentales et représentations publiques [Sperber, 1997]. L'auteur distingue deux sortes de représentations, selon leur support matériel. Les représentations mentales ont pour siège le cerveau des individus (les idées qui viennent au lecteur en lisant ce texte par exemple), alors que les représentations publiques sont matérialisées dans l'environnement des individus (tel est le cas de ce texte lui-même). Le processus de communication est alors décrit comme un enchaînement de représentations : du mental vers le public puis, à nouveau, vers le men-



A. Kerecs/Ministère de la Culture, France

*Si les apprentissages demandés aux salariés ont un caractère individuel et sont d'ailleurs individuellement récompensés, il n'en reste pas moins qu'ils émergent et se développent dans un cadre collectif qui, lui, est transformé par les nouvelles règles édictées.*

tal (du récepteur). Un individu qui communique produit une représentation publique qui amène un autre individu à construire une représentation mentale. Ce modèle s'applique bien au processus d'apprentissage que nous analysons. Les apprentissages individuels sont autant d'acquisitions de représentations mentales particulières par les salariés. Mais la condition de leur formation est la présence de représentations publiques nouvelles au sein de l'entreprise. Or, que sont les nouvelles règles du marché interne si ce n'est de telles représentations publiques ?

Si l'on accepte de décrire tout processus d'apprentissage comme la construction d'une nouvelle représentation, on voit ici que le « *sujet* » des apprentissages que nous avons présentés est double : à la fois les salariés qui ont construit de nouvelles représentations mentales, mais aussi le cadre organisant les modalités de leur coopération, c'est-à-dire les règles en tant que représentations publiques.

L'existence de ce double « *sujet* » nous autorise à dire que c'est l'entreprise elle-même qui a appris à produire et à distribuer trente produits au lieu de deux en cinq ans. Il reste cependant que cet apprentissage organisationnel sollicite fortement les salariés. L'engagement de ceux-ci dans un tel processus de changement comporte un coût. En d'autres termes, l'adhésion nécessite la confiance. Celle-ci est au cœur de l'échange entre les salariés et la firme au sein du marché interne. C'est parce qu'elle maintient sa protection face aux aléas du marché du travail que l'entreprise obtient l'engagement nécessaire au développement de son apprentissage exigé par les adaptations aux marchés qu'elle vise. En contrepartie des efforts consentis, la logique du marché interne sera maintenue.

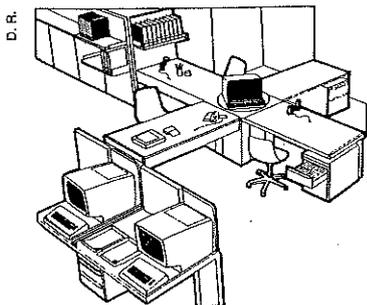
Dès lors, la nature de cet échange ne s'éloigne-t-elle pas de la logique du seul échange marchand ? La distinction proposée par Reynaud [1997] peut nous aider à répondre à cette question. Bien que l'on puisse convenir d'appeler échan-

ge toute interaction sociale quelle qu'elle soit, il vaut la peine de distinguer l'échange marchand de l'échange social, en remarquant que le second possède des caractéristiques spécifiques, et notamment :

- une inscription dans la durée (« l'obligation de donner implique l'obligation de rendre, mais le retour n'est pas immédiat » [Reynaud, 1997] ;
- il n'y a pas recherche d'une égalité monétaire entre prestation et contre-prestation.

Or, ce que nous avons analysé nous montre que l'échange au sein du marché interne s'inscrit dans la durée. L'engagement des individus ne se manifeste pas par des prises d'initiatives ponctuelles mais, plutôt, par des participations à des projets, des efforts de formation, des démarches d'accroissement de compétences. De même, le plus souvent, les contreparties proposées par la firme n'ont pas le caractère immédiat d'une prime de récompense, mais bien plutôt celui, plus différé, d'une garantie d'évolution salariale, d'une perspective de promotion, de la « promesse » d'un déroulement de carrière. Bref, il n'y a pas simultanéité dans l'échange.

De plus, il n'y a pas non plus évaluation monétaire de part et d'autre. La hausse de salaire à laquelle la promotion conduit n'est pas le résultat d'un calcul de la valeur de l'engagement. Elle est plus le signe d'une reconnaissance de l'entreprise. Même le montant de la gratification exceptionnelle reçue par les informaticiens ayant mené à terme un projet important n'est pas déterminé en fonction du bénéfice qu'en retire l'entreprise. En outre, elle n'était pas prévue initialement. On n'a donc pas affaire à un simple prix des efforts consentis, mais à la reconnaissance, par la direction, de l'existence d'une dette, voir d'un contre-don. On peut même aller plus loin. Dans l'échange marchand, le paiement du prix « solde les comptes » [Reynaud 1997]. Tel n'est pas le cas de la promotion qui invite, au contraire, à maintenir le lien d'appartenance, à poursuivre les échanges dans la durée. Le conseiller, promu C.D.G., n'est pas incité au départ. Plus généralement, le maintien de la logique de marché interne ne doit-elle pas se comprendre comme une stratégie cherchant à développer l'existence de liens durables ?



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BIENCOURT O., EUSTACHE D., GUILLOTIN Y., JOLIVET T., STEUNOU P.-Y. [1997], « L'adaptation de la gestion de l'emploi à l'évolution des marchés des produits », *étude pour le Commissariat général du plan*, octobre 1997, G.A.I.N.S., 109 p. ronéo.
- DOERINGER P., PIORE M., [1985] *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, 2<sup>nd</sup>e édition, Sharpe, New York, 1985, 212 p.
- EUSTACHE D., JOLIVET T., [1997], « Partage de la G.R.H. et régulation salariale : le cas des augmentations individualisées », *actes du VIII<sup>e</sup> congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines* à Montréal, édités par Michel TREMBLAY, presse H.E.C., 610 p. Montréal, septembre 1997.
- EYMARD-DUVERNAY F., [1994] « Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens », in Orléan A., éd., *Analyse économique des conventions*, P.U.F., p. 95-109.
- EYMARD-DUVERNAY F. [1998] « Les marchés du travail : une approche institutionnaliste pluraliste », communication au séminaire « Politiques économiques », FORUM, Université Paris X Nanterre, 29 p. multigr.
- FAVEREAU O., [1989] « Marchés internes, marchés externes », *Revue économique*, vol. 40, n° 2, p. 273-328.
- FAVEREAU O. [1994], « Règles, organisation et apprentissage collectif », in ORLÉAN A., éd., *Analyse économique des conventions*, P.U.F., p. 113-137.
- HATCHUEL A. [1997], « Fondements des savoirs et légitimité des règles », p.183-209, in *Les limites de la rationalité*, T.2, Colloque de Cerisy, REYNAUD B. éd., La Découverte, Paris, 330 p.
- MIDLER C., [1994], « Evolution des règles de gestion et processus d'apprentissage », in ORLÉAN A. éd., *Analyse économique des conventions*, P.U.F., Paris, p. 365-369.
- MIDLER C. [1997], « Situations de conception et apprentissage collectif », p. 169-180, in *Les limites de la rationalité*, T.2, Colloque de Cerisy, REYNAUD B. éd., La Découverte, Paris, 330 p.
- REYNAUD E., REYNAUD J.-D., [1996] « La régulation des marchés internes du travail », *Revue Française de Sociologie*, vol. XXXVII, p. 337-368.
- REYNAUD J.D. [1997], *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris, 3<sup>e</sup> édition, 348 p.
- SPERBER D., [1996] *La contagion des idées*, éditions Odile Jacob, Paris, 243 p.