



AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

UNIVERSITE DE METZ

**U.F.R. ETUDES SUPERIEURES DE MANAGEMENT
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES**

BIBLIOTHEQUE UNIVERSITAIRE - METZ	
N° inv	2003 0067
Date	11/13 03/02

Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion

«LA MOBILITE EN MILIEU MULTICULTUREL»

Présentée et soutenue publiquement par Madame Danielle MARTIN-SCHMITT,
le 10 octobre 2003

Devant le Jury composé de:

Monsieur Robert PATUREL,
Professeur à l'Université de Toulon et du Var

Président

Monsieur Jacques LIOUVILLE,
Professeur à l'Université de Strasbourg III

Rapporteur

Monsieur Bernard DELOBEL,
Maître de Conférences I.A.E. - E.S.M. / Université de Metz

Examineur

Monsieur Christophe SCHMITT,
Maître de Conférences à l'I.N.P.L. - E.N.S.A.I.A. de Nancy I

Examineur

Monsieur Mohamed BAYAD,
Professeur à l'Université de Nancy II

Directeur de thèse

BIBLIOTHEQUE UNIVERSITAIRE DE METZ



031 495527 6

*Je dédie cette thèse à la mémoire de mon père,
à mes enfants et à mes petits-enfants,
pour leur donner le goût de l'étude,
de la recherche et de la connaissance.*

Remerciements

La thèse est un travail solitaire mais qui, en même temps, serait impensable sans le concours de nombreuses personnes auxquelles le «nous» de modestie employé dans cette thèse doit rendre hommage.

Les présents remerciements symbolisent une étape entre ce travail de recherche et celui à venir. Je suis consciente que les apports des différentes personnes et institutions auxquelles je voudrais ici exprimer ma gratitude s'inscrivent dans la durée.

Cette thèse n'existerait pas sans le concours de tous ceux qui ont marqué leur sympathie et apporté leur compétence et permis de bénéficier de leur expertise et professionnalisme.

Ma gratitude va aux membres du CEREMO de Metz, je pense notamment à Messieurs Sibaut, Delobel, Meysonnier avec lesquels, au fil des années, nous nous sommes sans cesse penchés sur la trame. A Ingrid Brunstein qui m'a encouragée pendant mes périodes de doute, à mon amie Carole Reich sans qui je n'aurais pas eu l'audace de préparer une thèse et aussi et surtout à mon maître, Monsieur Mohamed Bayad, qui m'a ouvert la voie du monde de la recherche et donné le goût de la connaissance.

A tous les membres de ce jury qui ont bien voulu s'attarder sur ce travail, tout simplement merci. Soyez assurés de ma gratitude.

Enfin je remercie mon mari, Jean-Georges; mes enfants Barbara et Alexandre, qui non seulement m'ont supportée – mais qui ont aussi supporté les effets d'une présence moins forte sur le terrain de l'intendance pendant mes week-ends de travail.

Sommaire

	<u>Page</u>
Introduction	1
 PARTIE I – PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE	 10
 Chapitre I – Définition des concepts théoriques de la mobilité, de la culture/du multiculturalisme et des structures organisationnelles.....	 10
 Section 1 – Le concept théorique de la mobilité.....	 10
1.1 – Approche du concept.....	10
1.2 – Le processus de l'adaptation	15
1.3 – Les motivations et les principaux freins à la mobilité internationale.....	16
1.3.1 – Les motivations.....	16
1.3.2 – Les principaux freins	17
1.4 – La disposition des personnes envers la mobilité	18
1.5 – Situation de carrière et prise de décision pour une mobilité internationale	18
1.5.1 – Situation de carrière.....	20
1.5.2 – Leviers à la prise de décision de mobilité.....	22
Conclusion de la Section 1	23
 Section 2 – Le concept théorique de la culture et du multiculturalisme	 24
2.1 – L'approche culturelle	24
2.2 – La culture.....	24
2.3 – Qu'est-ce que le multiculturalisme?	25
2.3.1 – Les caractéristiques du multiculturalisme	28
2.3.2 – Des divers concepts culturels liés au temps, à l'espace et à la communication	31
Conclusion de la Section 2	35
 Section 3 – Le concept de la théorie de la structure organisationnelle ou des structures organisationnelles en général	 36
3.1 – Approche du concept.....	36
3.2 – Les caractéristiques des structures organisationnelles	37
3.2.1 – La forme structurelle	38
3.2.2 – La standardisation.....	39
3.2.3 – La formalisation.....	39

3.2.4 – La prise de décision	40
3.2.5 – La planification et le contrôle	40
3.3 – Les déterminants de la structure organisationnelle	42
3.3.1 – Dimensions et profils	42
3.3.2 – Les aspects démographiques	43
3.3.3 – La direction	45
3.3.4 – La technologie	45
3.3.5 – L'environnement de l'Organisation	46
3.4 – L'efficacité de l'Organisation	47
3.4.1 – L'efficacité organisationnelle: un concept multidimensionnel	49
3.4.2 – L'efficacité organisationnelle: un concept hiérarchique	49
3.4.3 – L'efficacité organisationnelle: un concept antinomique	50
3.4.4 – L'efficacité organisationnelle: un concept opérant	50
3.4.5 – Les dimensions de l'efficacité	51
3.4.5.1 – La dimension sociale	51
3.4.5.2 – La dimension économique	52
3.4.5.3 – La dimension politique	52
3.4.5.4 – La dimension systémique	52
Conclusion des sections 1 à 3 du Chapitre I	54
Section 4 – Problématique	57
4.1 – Problématique analysée	57
4.2 – L'intérêt théorique et pratique et l'objet de recherche	58
4.2.1 – L'intérêt théorique	58
4.2.2 – L'intérêt managérial	59
4.3 – Le déroulement de la recherche	61
4.3.1 – Introduction au protocole de recherche	61
4.3.2 – La thèse défendue	62
Chapitre II – Méthodologie	64
Section 1 – Une épistémologie constructiviste	65
1.1 – L'opposition de deux paradigmes	65
1.2 – Le choix d'un constructivisme modéré	69
Section 2 – Un raisonnement inductif	71
2.1 – L'induction et la déduction	71
2.2 – Le choix d'une démarche «plutôt inductive»	73

Section 3 – L'étude de cas comme stratégie	76
3.1 – Le choix de la stratégie de recherche par étude de cas	76
3.2 – Le choix d'une étude de cas unique et encadrée	77
3.3 – Les implications du choix d'une recherche par étude de cas	78
3.3.1 – L'étude de cas dans le processus de recherche	78
3.3.2 – Les limites des recherches par étude de cas	79
3.3.3 – La validité de la méthode	80
3.4 – Le choix et le déroulement de l'étude de cas	80
3.4.1 – Le choix et la collecte des données	80
3.4.2 – La collecte de données mixtes	81
3.4.3 – La collecte des données	82
3.4.3.1 – L'observation directe	82
3.4.3.2 – L'analyse des documents	82
3.4.3.3 – Les entretiens semi-directifs	83
3.4.3.4 – Le dépouillement et l'analyse des mouvements des agents identifiés comme émergents de réseaux informels	84
3.5 – Le questionnaire Optimum	84
3.6 – Les techniques d'analyse des données qualitatives	85
3.6.1 – La tactique d'interprétation des données processuelles: le choix de la «Grounded Theory»	85
3.6.1.1 – La catégorisation et le codage	86
Conclusion des sections 1 à 3 du Chapitre II	91
 Section 4 – Présentation du Conseil de l'Europe	 92
4.1 – L'organisation internationale en général	92
4.1.1 – La structure et la formation de la volonté dans les organisations internationales	92
4.1.2 – Les moyens matériels d'action des O.I.: agents internationaux et ressources financières	93
4.2 – Du Conseil de l'Europe en particulier	94
4.2.1 – Les caractéristiques des structures organisationnelles du Conseil de l'Europe	94
4.2.1.1 – La forme structurelle	94
4.2.1.2 – Son organigramme	96
4.2.1.3 – La standardisation et la formalisation	97
4.2.1.4 – La prise de décision	98
4.2.1.5 – La planification et le contrôle	99
4.3 – Les «déterminants» des structures organisationnelles du Conseil de l'Europe	101
4.3.1 – Configurations structurelles	101
4.3.2 – Influence de la technologie et de l'environnement	102
4.3.3 – Les aspects démographiques et les politiques sous-jacentes	102
4.3.3.1 – Evolution des effectifs	102

4.3.3.2 – Le recrutement	104
4.3.3.3 – Egalité des chances	110
4.3.3.4 – La formation.....	110
4.3.3.5 – Le système d'appréciation	113
4.3.3.6 – Le système de carrière.....	116
4.4 - «L'efficacité» des structures organisationnelles: transposition sur le terrain de recherche	125

PARTIE II – RESULTATS ET THEORIES 127

Chapitre I – Présentation des résultats et des constats 127

Section 1 – Mobilité: observations sur le terrain 129

1.1 – Constats de mobilité internationale en milieu culturel	129
1.2 – Le processus de l'adaptation dans la mobilité internationale	130
1.2.1 – L'adaptation dans le pays d'affectation	130
1.2.2 – L'adaptation de l'expatrié.....	131
1.2.3 – Les motivations et les freins à la mobilité internationale	131
1.2.4 – La disposition des personnes envers la mobilité	131
1.3 – Situation de carrière et mobilité internationale	131
1.3.1 – Le plafonnement de carrière	131
1.3.1.1 – Pour ce qui est du plafonnement structurel	132
1.3.1.2 – Pour ce qui concerne le plafonnement du contenu	132
1.3.1.3 – Pour ce qui concerne le plafonnement salarial.....	133
1.3.2 – Mobilité inter-institutionnelle.....	133
1.3.3 – Le plafonnement du contenu	139
1.3.4 – Liberté de choix par rapport à la mobilité internationale	139
1.3.5 – Adaptabilité des expatriés.....	140
1.3.6 – Réussite de la mobilité.....	140
1.3.7 – Plafonnement et adaptation	140
Conclusion de la Section 1	141

Section 2 – Culture, multiculturalisme: observations sur le terrain..... 142

2.1 – Constats	142
2.1.1 – Caractéristiques du terrain multiculturel	143
2.1.2 – La communication en milieu multiculturel	145
2.1.2.1 – La langue, reflet de sa propre identité.....	146
2.1.2.2 – La langue, un des marqueurs sociaux les plus puissants.....	147
2.1.2.3 – L'utilisation de la langue	147
2.2 – L'analyse des conflits	147

2.3 – Synergie culturelle.....	148
2.3.1 – Mentalités internationales.....	149
Conclusion de la Section 2.....	150

Section 3 – Analyse des résultats..... 151

3.1 – Enquête pré-opératoire: l'entretien	151
3.1.1 – Justification de cette démarche.....	151
3.1.2 – Analyse des entretiens	153
3.1.3 – Apports de cette démarche	157
3.2 – Analyse des mouvements internes du personnel.....	157
3.2.1 – Justification de cette démarche de recherche	159
3.2.2 – Analyse du suivi des mouvements recensés entre 1996 et 1998	160
3.2.3 – Apports de cette démarche	164
3.3 – Analyse des mouvements internes des agents relevant de réseaux informels.....	165
3.3.1 – Justification de cette démarche.....	166
3.3.2 – Analyse des réseaux / filières	167
3.3.3 – Apports de cette démarche	169
3.4 – Analyse de l'enquête sur la mobilité au sein de l'Organisation: «Optimum».....	169
3.4.1 – Justification de cette démarche.....	170
3.4.2 – Analyse des réponses au questionnaire sur la mobilité des agents au sein du Secrétariat de l'Organisation.....	171
3.4.3 – Apports de cette démarche	172

Section 4 – Résultats de l'analyse explicative principalement dédiée au test de nos propositions de recherche..... 173

4.1 – Relevé des constats à travers l'entretien	173
4.2 – Relevé des constats à travers les mouvements de mobilité recensés	174
4.3 – Relevé des constats recensés par l'analyse des filières.....	175
4.4 – Relevé des constats à travers l'enquête Optimum	176

Chapitre II – Constats et propositions..... 178

Section 1 – Constats..... 178

1.1 – Constats au niveau du cadre organisationnel du Conseil de l'Europe.....	178
1.2 – Le modèle	180
1.2.1 – La logique générale du modèle.....	181
1.3 – Les variables.....	184
1.4 – Modélisation de l'approche «mobilité»	188

Section 2 – Propositions théoriques	190
2.1 – Propositions relatives à la culture organisationnelle	190
2.2 – Propositions relatives aux logiques décisionnelles de l'Organisation	191
2.3 – Propositions relatives aux logiques des structures de l'Organisation	192
2.4 – Propositions relatives aux logiques du pouvoir interne de l'Organisation	193
 Section 3 – La mise à l'épreuve de nos propositions	 195
3.1 – Les propositions relatives à la culture en milieu multiculturel	195
3.2 – Les propositions relatives aux logiques décisionnelles de l'Organisation	197
3.3 – Les propositions relatives aux logiques des structures du CE	198
3.4 – Les propositions relatives aux logiques du pouvoir interne du CE	199
 Section 4 – Propositions managériales	 202
4.1 – Propositions managériales: au niveau de la culture organisationnelle	202
4.1.1 – La mobilité est un moyen de compétences	202
4.1.2 – La mobilité se prépare et se construit	202
4.1.3 – Les modes de travail ont évolué	203
4.2 – Propositions managériales: au niveau des logiques décisionnelles de l'Organisation	203
4.2.1 – L'agent devient acteur de sa carrière	203
4.2.2 – Implication de l'administration	203
4.2.3 – Le filtrage des relations avec le pouvoir	203
4.3 – Propositions managériales: au niveau des logiques structurelles	205
4.3.1 – La nomination d'un «top-manager»	205
4.3.2 – Le discours politique	205
4.3.3 – Identification des compétences et du potentiel disponibles	205
4.4 – Propositions managériales: au niveau du pouvoir interne de l'Organisation	207
 Conclusion générale	 209
 Bibliographie	 213

ANNEXES

Introduction

Les Organisations internationales (O.I.) tout comme les entreprises évoluent dans un contexte économique et politique concurrentiel où, pour garantir leur pérennité, elles sont amenées à s'adapter à leur environnement tant économique que politique. De plus, elles subissent par le biais de circuits politiques différents, mais souvent communs, les effets des restrictions budgétaires de la plupart des gouvernements européens (de l'Atlantique à l'Oural).

Les effets de ces nouvelles contraintes économiques se sont avérés propices à la mise en œuvre d'une approche managériale plus contraignante pour celles-ci. Ces nouvelles orientations se manifestent surtout à travers le discours politique au niveau le plus élevé. Il préconise deux idées novatrices: MOBILITE et PERFORMANCE, jusqu'ici abstraites dans la culture des organisations internationales - notamment pour celles qui ont été créées après la Seconde guerre mondiale.

I – Intérêt de la mobilité comme objet de recherche

A – Choix du sujet

Ma thèse porte sur l'étude de la mobilité en milieu multiculturel, en l'occurrence une Organisation Internationale Coordonnée (O.I.C.) de type bureaucratique, le «Conseil de l'Europe», dont le siège est à Strasbourg en France, pays hôte. Pourquoi le choix de ce sujet? Parce que j'appartiens à cette Organisation Internationale (O.I.) et que, pendant dix huit ans, j'ai été affectée à la direction des ressources humaines où mes fonctions m'ont conduite à découvrir tous les arcanes administratifs de celle-ci, en interface avec la socialisation continue des fonctionnaires internationaux qui, au fil des années, venaient grossir les effectifs de leur entité administrative commune: le Secrétariat.

La synergie des flux des intrants dans ce milieu multiculturel, due au processus constant de l'adhésion des nouveaux pays membres, révèle la nécessaire gestion de la diversité - aux fins de l'intégration des nouvelles recrues et de l'efficacité de celles-ci et de l'Organisation.

C'est pourquoi le contexte de l'application d'une nouvelle politique du personnel (mise en œuvre par le «Comité des Sages» qui a chargé le Comité des Ministres de cette O.I. d'entreprendre les réformes nécessaires, suite au 2^e Sommet des chefs d'Etat et de

gouvernements du Conseil de l'Europe [10-11 octobre 1997]), recommandant une politique plus souple en matière de gestion du personnel, axée sur le redéploiement et la mobilité des agents, **m'est apparu pertinent pour étudier** la mobilité spécifique de ces fonctionnaires internationaux. Ceux-ci possèdent a priori le pedigree académique européen ou international nécessaire pour pratiquer une mobilité internationale, mais semblent peu enclins à la pratiquer, alors que le principe du recrutement de ces agents est fondé sur l'excellence des performances et sur la volonté implicite de continuer à développer et à élargir leurs compétences.

B – Cadre de l'étude

Le Conseil de l'Europe, cadre de notre recherche, est la plus ancienne des institutions européennes. Elle a été créée après le célèbre Congrès de La Haye du Mouvement européen qui s'est tenu en 1948. Il a conduit à la naissance de l'Organisation le 5 mai 1949, date de la signature de son statut par dix pays européens. Des résultats rapides ont été obtenus, dont le plus important a été l'adoption en 1950 de la Convention européenne des Droits de l'Homme. Cette adoption a entraîné la création de la Cour européenne des Droits de l'Homme qui garantit l'application de tout un ensemble de droits et de libertés fondamentales pour tous les individus vivant sur le territoire des 45 Etats membres à ce jour. Le Conseil de l'Europe a été le berceau de la Communauté européenne, également fondée sur un engagement envers les grands idéaux européens et poursuit son travail.

Depuis l'effondrement du mur de Berlin en 1989, l'Organisation s'est élargie et se trouve confrontée à un double défi, d'une part celui de veiller à ce que chaque Etat membre ou candidat respecte les valeurs de l'Organisation en manifestant solennellement son attachement aux principes fondamentaux du Conseil de l'Europe: la démocratie pluraliste, le respect des droits de l'homme, la prééminence du droit et, d'autre part, à celui de veiller à ce que l'engagement des gouvernements respectifs se conforme pleinement aux exigences et aux responsabilités qui découlent de l'appartenance à l'Organisation.

Les «nouvelles missions» et la «composition élargie» du Conseil de l'Europe découlent essentiellement des profonds changements politiques, économiques et institutionnels qui ont bouleversé l'Europe de l'Est – et l'ensemble du territoire de l'ex-Union soviétique – à la suite de l'effondrement du communisme et de l'implosion d'un système totalitaire érigé en

modèle. A l'Ouest, le choc de cette extraordinaire mutation a également provoqué des réactions profondes.

L'importance de l'Organisation s'est considérablement accrue à la suite de ces changements. Sans y perdre sa spécificité propre, elle a multiplié ses activités déjà nombreuses. Son élargissement a nécessité une nouvelle dynamique, une nouvelle visibilité tant au niveau européen que mondial, ainsi que l'amélioration de ses méthodes de travail en fonction des objectifs poursuivis et de la rentabilité recherchée (coût/efficacité), afin d'intégrer les Etats membres à l'actuel processus de coopération, de bonne entente, d'approfondissement démocratique et de respect des droits de l'homme et du droit international dans l'égalité et le respect mutuel.

En effet, le Conseil de l'Europe est une organisation paneuropéenne inégalée en matière de défense des droits de l'homme, de promotion et de respect des droits des minorités, ainsi que de développement d'une culture de paix et de dialogue entre les nations. Toutefois, étant donné que plusieurs Etats membres ont encore un long chemin à parcourir avant de pouvoir satisfaire pleinement aux normes du Conseil de l'Europe (comme ils le reconnaissent eux-mêmes), il est nécessaire d'adopter une nouvelle approche: il ne s'agit plus désormais pour l'Organisation de raisonner uniquement en termes de situations (de manière statique), mais aussi en termes de processus (de manière dynamique).

C – Définition de l'objet de l'étude et question de recherches de l'étude

L'introduction de la notion de management est un élément relativement récent dans la gestion des organisations internationales, plus préoccupées par des objectifs politiques que financiers. Ce faisant, tout comme dans la plupart des autres organisations internationales, la politique au Conseil de l'Europe n'a pas suivi les meilleurs exemples de gestion du personnel des administrations publiques des Etats membres.

Elle n'a pas non plus évolué de manière à faire face à un nombre croissant de défis résultant de l'élargissement de l'Organisation à l'Est. Elle s'est plutôt appuyée sur une application mécanique des dispositions du statut, qui portent le sceau obsolète d'une époque et du contexte dans lequel elles ont été mises en place.

Cependant, la rigidité et la pérennité de ces dispositions ne sauraient justifier l'absence d'une politique plus dynamique ou l'émergence d'un véritable esprit de gestion. Même si de sérieux arguments plaident en faveur d'une modernisation et d'une révision des dispositions actuelles du statut, la réglementation en place offre une gamme de moyens d'action à l'administration et n'empêche pas la mise en place d'une politique du personnel adaptée à la conjoncture.

Pour relever ce défi, au plan politique, il s'impose de renouveler le programme intergouvernemental d'activités (coopération juridique, questions sociales, culture et éducation, fondements de la démocratie) **mais aussi et surtout, au plan économique et humain, de valoriser le potentiel existant de l'Organisation, lequel sous-entend la gestion réelle des ressources humaines et par là même la mise en œuvre des compétences de celles-ci grâce à la mobilité des agents.**

Cette approche devrait être le levier de la mobilisation des compétences en place. Mais l'introduction de deux notions essentielles et nouvelles, **performance et mobilité**, qui ne font pas partie de la culture des gestionnaires-politiciens en place, risque de compliquer cette mise en œuvre.

Cette appréhension s'est révélée fondée puisque, dans un document récent publié sur le site intranet de l'Organisation, intitulé «Opération "Changez de fonctions" pour les agents de grades B3 et A4» (voir annexe1), cette procédure à caractère expérimental est bien éloignée de la recommandation initiale et innovatrice du Comité des Sages. Elle a perdu de sa force de conviction et de valorisation dans la mesure où ces modalités d'application laissent beaucoup d'interrogations par rapport à une gestion des ressources humaines appliquée à l'ensemble des agents et donc équitable.

Paradoxalement, dans tous les documents de référence, les idées novatrices du discours politique sont énoncées, mais les critères du processus de leur application ne sont pas clairement identifiés et pas forcément compatibles avec la culture et le mode de fonctionnement du Secrétariat, constitué au fil des années par des vagues successives de recrutement de fonctionnaires internationaux de culture de plus en plus éloignée (blocs: Nord-Sud, Vieille Europe des pays fondateurs, Europe du Grand Est), qui doivent avoir l'ouverture d'esprit, et très théoriquement de la flexibilité, indispensables pour participer à des projets multidisciplinaires et travailler selon des modalités novatrices.

D – Intérêts conférés par l'étude de la mobilité en milieu culturel

L'intérêt de cette recherche se situe à deux niveaux: au niveau théorique et au niveau pratique.

Au niveau théorique, ce travail permettra de connaître les conditions favorables à la pratique effective de la mobilité des fonctionnaires internationaux ciblés. Ces conditions sont liées au positionnement des différentes logiques organisationnelles en place que nous avons identifiées: logique d'impulsion, logique de régulation, logique d'évaluation et logique d'exécution. Et de nous expliquer comment et dans quelle mesure, le positionnement des dimensions organisationnelles psychologique, économique, politique et systémique influe sur le fonctionnement et sur les résultats attendus.

Au niveau pratique, ce travail permettra d'apporter un éclairage sur l'articulation de ces logiques opérationnelles afin de comprendre les mécanismes de blocage ou les dysfonctionnements bloquants. Il permettra également d'identifier les actions concrètes à entreprendre pour faire valoir une mobilité reconnue et valorisante aussi bien pour l'agent que pour l'Organisation.

II - Conduite de la recherche

L'objectif de cette recherche est d'expliquer et de comprendre le processus de fonctionnement de la mobilité en milieu multiculturel afin d'enrichir la connaissance relative à ce sujet. Cette question de recherche repose sur une insuffisance dans la littérature théorique alors que le thème est d'un grand intérêt, notamment au niveau de l'efficacité des organisations internationales.

Un autre facteur justifiant l'intérêt de cette recherche est que le personnel est demandeur d'un développement de carrière. L'enquête pré-opératoire que nous avons préalablement conduite révèle que le personnel est pourtant réticent envers la mobilité et que la politique du personnel actuellement en place suscite un très réel mécontentement de tous les effectifs, toutes catégories confondues. On déplore l'absence de programme de formation digne de ce nom, de nature à servir les intérêts de l'Organisation et de ses agents. On critique un système d'appréciation fragile qui réapparaît cycliquement, inspirant plus de méfiance que d'espoir. On critique un système de promotion qui n'inspire nullement confiance et on regrette

l'absence d'un dialogue structuré entre l'Administration et le personnel, ainsi qu'au sein des services. Ce mécontentement a atteint de telles proportions que la motivation des agents en pâtit, compromettant ainsi la dynamique et l'engagement des services.

Parallèlement, sur l'étude structurelle mandatée par la Comité des Ministres (Rapport Optimum), précédée par une enquête par questionnaire auprès de tous les agents de l'Organisation (de tous grades et de tous statuts confondus), seul un tiers des effectifs a répondu. Le construit du questionnaire de cette enquête ne reflète pas un questionnement approfondi et perspicace de ses auteurs susceptibles de canaliser par une idée novatrice les ressentiments et les attentes des agents.

La synthèse de ces résultats fait émerger un lot de propositions de changement peu innovantes portant sur le recrutement, la mobilité, le redéploiement, la formation, l'appréciation, le conseil en matière de carrière et de promotion, la décentralisation de la gestion financière et de la gestion des ressources humaines, la politique d'information interne, l'égalité des chances, etc. L'approfondissement et l'ajustement de ces diverses propositions au contexte de la mise en œuvre de la nouvelle politique du personnel auraient constitué un atout considérable.

Dans ce type d'organisation fortement politisée, les orientations de politique doivent venir des autorités politiques en place, la mise en œuvre incombe au Secrétaire Général.

Dans ces conditions, la conduite de ce changement ne saurait se faire sans la nécessaire volonté du pouvoir de l'autorité dirigeante en cours de mandat. De plus, ce processus voulu et dirigé par le haut du «sommet de la pyramide hiérarchique» doit se fonder sur la base de la reconnaissance, de l'acceptation par tout le personnel qui perçoit les objectifs poursuivis comme pertinents et satisfaisants. A cet égard, les difficultés posées par le caractère multiculturel de cette organisation et par la préservation des droits acquis ne sauraient être sous-estimées.

A – Choix des méthodes d'analyse

La littérature ne nous a pas permis d'effectuer une analyse scientifique suffisamment rigoureuse et complète concernant ces thèmes. En effet, elle ne s'est pas penchée directement

sur la plupart de ces points. Pour ce contexte spécifique, le plus souvent elle se contente d'en évoquer certains dans le cours d'un propos limité à un champ national ou à un transfert dans un autre contexte national identique. Ce qui rendait délicate toute généralisation et toute conclusion définitive les concernant.

C'est pourquoi afin de préciser les éléments de notre revue de littérature, tout en les appuyant de résultats certes partiels, mais réellement spécifiques à notre champ de recherche, nous avons choisi de nous fonder également sur une pré-enquête exploratoire. Celle-ci ne prétend pas générer des certitudes (notamment en ce qui concerne la fréquence des phénomènes observés), mais simplement de nous fournir des tendances générales relatives à nos centres d'intérêts.

L'enquête pré-opératoire nous a tout de même permis de confirmer la pertinence pratique de la question de recherche, de contribuer à la mise en évidence de la pratique de la mobilité des fonctionnaires internationaux au sein d'un contexte multiculturel très politisé et de nous fournir des indications précieuses sur la manière d'aborder notre recherche sur le terrain.

En effet, nous nous sommes aperçus que l'appréhension des phénomènes et leur formulation par les agents de l'Organisation nécessitent une initiation, une attention particulière - la façon dont ils s'expriment souvent dans une langue autre que maternelle, les mots qu'ils emploient pour les décrire et l'influence de leur éducation nationale transférée dans un contexte «d'intégration» peuvent prendre un sens différent.

Plus encore, les agents sont des fonctionnaires internationaux oeuvrant pour une O.I. regroupant 45 Etats membres européens (axe Nord-Sud, Ouest et grand Est de l'Europe) qui les conduit à adopter un discours stéréotypé émanant de la culture organisationnelle de référence. Ainsi, la formulation générale et le poids des mots prennent tout leur sens.

Une fois les entretiens retranscrits, nous avons procédé à une analyse de contenu classique en les fondant sur les techniques de recommandations de plusieurs auteurs spécialisés: L. Bardin (1993); J.P. Deslauriers (1991); A.M. Hubermann et M. Miles (1991); R. Mucchielli (1988) et A. Mucchielli (1991).

L'utilisation des principales citations des propos les plus significatifs nous a naturellement conduit à approfondir nos investigations de recherches par les moyens les plus appropriés à la spécificité du contexte de recherche, en cohérence avec l'objet de la recherche: le choix du constructivisme, de l'induction et de l'étude de cas.

Ensuite, nous avons comparé nos résultats à ceux de l'analyse du questionnaire lancé par l'Administration sur mandat du Comité des Ministres afin de recueillir les éléments intégrables dans nos propositions managériales.

B – Choix de la méthode de la collecte des données

Cette étude et ses recherches connexes ont été possibles grâce à l'immersion du chercheur dans l'organisation et à la possibilité d'exploiter son travail de mémoire, de consulter les membres des réseaux informels en place, sans lequel il n'aurait pas été possible de valider différents éléments d'information pertinents.

Si différents outils de recherche ont été utilisés, c'est en raison de la confidentialité des données à maintenir dans un milieu politique où le langage propre à ces institutions ne se prête pas à des démonstrations cartésiennes en la matière. C'est pourquoi la confiance a été entretenue et démontrée à tous les niveaux des interlocuteurs détenteurs des informations capitales. L'appartenance au corps social fut un élément capital à la confiance nécessaire, mais aussi un handicap par rapport à la nécessaire distance du chercheur opérant en milieu familial.

C – Choix de l'échantillon

Pour constituer un échantillon homogène tant au niveau de l'Organisation que des autres O.I. de même type, le choix s'est arrêté sur des fonctionnaires internationaux relevant de la catégorie A, le niveau des compétences et les profils requis par la plupart des organisations internationales au niveau du recrutement européen étant analogues.

Ainsi, cet échantillon est représentatif de la diversité et des spécificités du multiculturalisme quant aux formations académiques et aux mobilités universitaires facilitatrices de mobilité professionnelle.

Comme notre objectif est de parvenir à une explication générale sur un phénomène attendu - la mise en œuvre effective du processus de mobilité des fonctionnaires internationaux -, notre question de recherche repose sur une insuffisance de la littérature théorique; notre démarche est alors la suivante: dans la première partie, cadre de l'analyse de cette thèse, le lecteur prendra connaissance des principes généraux des concepts théoriques de la mobilité, de la culture/du multiculturalisme, des structures organisationnelles et de leurs transpositions respectives dans la pratique du terrain de recherche. Puis la deuxième partie le conduira à comprendre comment la mobilité est appréhendée et comment elle devrait être orientée pour atteindre d'une part les objectifs fixés par le Comité des Sages et, d'autre part, une gestion pertinente des ressources humaines.

Une synthèse des résultats obtenus et une discussion sur les perspectives de la recherche seront proposées en conclusion. Ces relevés porteront notamment sur l'échantillon, la méthode construite et mise en œuvre, les choix réalisés pour atteindre les résultats obtenus, non obtenus ou inattendus. Une réflexion sur les apports théoriques, méthodologiques et opérationnels ainsi que sur les axes ultérieurs de recherche achèvera ce travail.

PARTIE I - PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE

Chapitre I: Définition des concepts théoriques de la mobilité, de la culture/du multiculturalisme et des structures organisationnelles

Section 1: Le concept théorique de la mobilité

1.1 - Approche du concept

Depuis son émergence et son développement, la mobilité, sous l'angle du droit du travail, n'est plus à l'heure actuelle l'apanage d'une population élitiste. Aujourd'hui le salarié qui se déplace au sein d'un groupe de sociétés prend des risques. De ce fait, la mobilité apparaît comme un concept juridique nouveau qu'il convient de préciser. La mobilité se caractérise avant tout par des situations de fait à la fois professionnelle et géographique, tant interne qu'internationale.

Si l'on s'en tient à la définition du Droit français (article R761.1 alinéa du Code de Sécurité Sociale), un salarié ne peut être détaché plus de six ans. Si la mission dépasse cette durée, le salarié est alors dans une autre hypothèse de mobilité, plus proche de celle que l'on nomme l'expatriation.

Selon le Grand Robert, s'expatrier c'est «quitter sa patrie pour s'établir ailleurs». Cette référence à la patrie: «nation, communauté politique à laquelle on appartient ou à laquelle on a le sentiment d'appartenir» confère à l'expatriation une connotation «nationaliste». Au contraire, le terme «mobilité» donne l'impression d'une plus grande neutralité. S'expatrier consisterait alors à quitter le lieu de ses racines, de ses origines pour aller vers des ailleurs, chez «les autres». Ongaretti-Bastrenta (1991), suggère que «pour l'individu, la notion d'expatriation laisse place à celle de mobilité».

La mobilité des ressources humaines peut revêtir plusieurs formes. Changer de poste au sein d'une même entreprise constitue une forme de mobilité interne qui elle-même peut être subdivisée en plusieurs catégories: changement de poste dans un même métier au même niveau hiérarchique, changement de poste dans un même métier avec promotion,

changement de poste dans un métier différent, changement de lieu de travail et dans ce dernier cas on doit évoquer l'expatriation, modalité particulière de mobilité.

L'abondance des cas prouve que le concept de mobilité recouvre plusieurs réalités différentes. Pour une entreprise le problème de la gestion de la mobilité s'inscrit dans le processus permanent de recherche de la meilleure adéquation entre les hommes et les postes.

Si la *mobilité hiérarchique*, la promotion, ne pose pas de problème autre que celui du choix de la personne, les autres formes de mobilité entraînent de nombreux problèmes de gestion.

S'agissant de la *mobilité fonctionnelle*, le problème est essentiellement celui de la formation et du développement des compétences. Il nécessite pour l'entreprise et pour le salarié un investissement important et la prise en compte de nombreux risques: risque financier lié au retour d'investissement – formation, risque lié à la détection des potentiels et parfois nécessité pour les bas niveaux de qualification de faire précéder la formation de programme d'éducabilité cognitive («apprendre à apprendre»), risque d'échec au terme de la formation.

S'agissant de la *mobilité géographique*, aux problèmes précédents peuvent s'ajouter ceux liés à la situation personnelle du salarié: travail du conjoint, enfants scolarisés, proximité des parents. L'expatriation pose des problèmes liés à l'adaptation à une culture différente, l'acquisition de compétences linguistiques n'étant que la partie visible mais pas forcément la plus difficile à résoudre: les différences de couvertures sociales, de fiscalité directe, de rémunération, d'avantages divers constituent autant d'obstacles à lever.

La mobilité au-delà des difficultés de gestion qu'elle entraîne s'inscrit dans les habitudes culturelles et de ce point de vue, la mentalité française semble moins disposée que d'autres à ce qui demeure cependant une condition essentielle de l'efficacité de la gestion des personnes, J. Igalens (1999).

Le terme de mobilité est un terme ambigu et comporte plusieurs sens. Au-delà de ses différentes formes la mobilité vise en fait aussi quatre objectifs:

- répondre à des souhaits ou impératifs personnels (la mobilité volontaire);
- répondre à des objectifs de développement individuel et collectif, ce qui correspond à la gestion de carrière;

- améliorer le système de communication et la cohésion interne de l'entreprise;
- permettre un redéploiement des ressources, bien sûr le plus anticipé possible, en fonction de l'analyse des besoins; cet objectif rejoint les problématiques de la gestion de l'emploi.

Ainsi, par ses objectifs, la mobilité fait partie, avec la formation, des actions pouvant être mises en place en réponse aux décalages détectés entre emplois actuels et emplois futurs. Quant la formation agit qualitativement sur la compétence des collaborateurs, la mobilité agit sur la répartition qualitative de la ressource humaine selon la stratégie de l'entreprise, et les souhaits des collaborateurs quant à leur carrière.

Mobilité et formation sont donc les réponses possibles des entreprises pour s'adapter aux changements environnants futurs. Mais l'entreprise possède aussi d'autres types de réponses au développement des compétences: le recrutement permet d'apporter des compétences inexistantes dans l'entreprise, et difficilement transférables; la réorganisation du travail permet aussi de répartir la compétence sur un mode donné. L'entreprise peut donc adopter des solutions composées d'une ou plusieurs de ces actions.

Pour certains, ***la mobilité est un passage obligé***. Ceux qui partent aujourd'hui sont aussi bien des chômeurs dynamiques que des cadres à potentiel. Naguère, l'entreprise chouchoutait ses collaborateurs, pour les fidéliser, éviter qu'ils s'en aillent et, pire, qu'ils passent à la concurrence. La mobilité ressemblait alors à un choix de carrière, à un périple pour cadres en quête de promotion. ***La mobilité nouvelle, imposée à tous, se met à l'horizontale***. Elle implique de bouger géographiquement avec l'unique objectif de conserver un emploi, sans aucune récompense à la clé. Cette mobilité a perdu tout caractère valorisant car plutôt se déplacer que de pointer au chômage.

Les deux principales sources des coûts de transaction sont constituées par l'ambiguïté de la performance et l'incongruence de but. A noter à ce sujet entre autres les travaux sur les coûts de transactions de Williamson (1975, 1979, 1981, 1985, 1988); Coase (1937); Bowen et Jones (1986); Demsetz (1988); Milgrom et Roberts (1991).

La mobilité internationale est justifiée du point de vue de l'entreprise par plusieurs éléments tels que le besoin spécifique de personnel, le développement des managers et le

développement de l'organisation (Ondrack, 1985). Elle peut avoir des objectifs stratégiques à plus long terme tels que le développement des managers et la planification des successions, la coordination, le contrôle, le partage et l'échange d'informations (Black, Gregersen et Mendenhal, 1992).

Dans le contexte actuel de la mobilité dite à l'internationale, Schein (1990) définit trois types de mouvements à l'intérieur d'une même organisation. **1) La mobilité inter-fonctions ou mobilité horizontale**: il s'agit du passage de l'individu dans des domaines différents; **2) La mobilité hiérarchique ou mobilité verticale**: passage d'un niveau N à un niveau N+1; **3) La mobilité en termes de pouvoir informel ou mobilité d'inclusion**: indépendamment du niveau hiérarchique, c'est le rapprochement au noyau décisionnel ou du cercle fermé d'influence de l'organisation.

Quand elle correspond à une absence temporaire, de courte durée ou même de longue durée, la mobilité présente un intérêt certain pour les pays d'origine et pour les pays d'accueil. **La mobilité alternée** est la plus pratiquée et la plus utile, elle correspond à un aller et retour. Car la mobilité sans retour peut se traduire par un «drainage de cerveaux». L'attirance est naturellement plus grande vers les organisations dont le niveau de vie est plus élevé. Les pays riches tendent à s'enrichir en «matière grise» au détriment des pays pauvres, et de même les organisations internationales fortes par rapport aux plus faibles.

Les conditions dans lesquelles la mobilité peut être pratiquée ne sont pas forcément les mêmes dans chaque pays. Une distinction entre garde-fou et obstacle est d'autant plus facile à clarifier qu'elle peut avoir un contenu politique, car elle met en jeu les objectifs socio-économiques du développement de chaque pays. Cette distinction permet d'éviter une **mobilité sauvage** et de promouvoir une **mobilité éclairée**.

La question d'équivalence des diplômes et de reconnaissance des périodes d'études à l'étranger est déterminante pour entreprendre la mobilité. Les chercheurs notent une **insuffisance de la mobilité intra-européenne**. Les habitudes, l'importance des moyens scientifiques, la question linguistique sont autant de facteurs qui créent des différences parfois considérables dans l'orientation des courants universitaires internationaux. Des améliorations sont à rechercher dans la création de nouvelles incitations à aller à l'étranger, plus encore dans le perfectionnement des mécanismes eux-mêmes dont la lenteur est souvent

relevée. Il y a peu d'incitation à la mobilité intra-européenne. Si on analyse la mobilité européenne en matière de recherche, on constate que les courants internationaux se font surtout vers les Etats-Unis. Des liens particuliers encouragent des sensibilités limitées, mais très utiles (péninsule Ibérique et Amérique du Sud, Université turque du Moyen-orient à Ankara avec les pays islamiques voisins, etc.).

La mobilité intercontinentale est plus importante que la mobilité proprement européenne. Il serait sûrement utile à l'Europe de favoriser des courants réciproques de mobilité entre les pays du Nord et ceux du Sud, comme ceux de l'Ouest et ceux de l'Est. Dès les origines, l'Université s'est signalée par la grande mobilité de son corps enseignant. Vésale a enseigné à Padoue, Albert le Grand à Paris et Erasme à Oxford. Au Moyen Age, cette mobilité originelle était l'expression du cosmopolitisme chrétien, alors que celle d'après-guerre était l'expression de l'exode. La mobilité du personnel universitaire enseignant stimule et oriente la mobilité des étudiants. **La mobilité étudiante** donne une connaissance concrète de la réalité des autres pays et crée des opportunités, en terme d'emploi ou de relations personnelles, pour une mobilité ultérieure, et essentiellement plus durable.

Un nombre conséquent de transferts permet de créer un réseau informel d'informations, un degré supérieur de communication et une compréhension mutuelle entre le siège social et les filiales elles-mêmes, ainsi qu'une plus forte identification avec la culture organisationnelle sans mettre en péril les cultures des filiales locales. Il s'agit *«d'un contrôle par la socialisation»* (Edstrom et Galbraith, 1977). De même, Janssen et Brets, 1994, prétendent que *«la culture abordée comme un "contrôle normatif", enraciné dans les valeurs et dans les normes partagées est plus subtil que les mécanismes de contrôle administratif»*.

La mobilité a un coût. Il est possible de définir les coûts de mobilité dans un contexte très général, comme l'ensemble des conséquences que subit un «être» (une entité, un organisme, une personne, une organisation... «quelque chose» ou «quelqu'un») en cas de modification d'une relation d'échange qu'il entretient avec un autre «être».

Quelques auteurs se sont penchés sur ce sujet: l'économie des coûts de transaction, Olivier E. Williamson (1975, 1985), ou les «switching costs» développés par M. E. Porter (1980, 1985) (traduit par coûts de transfert, en 1982 et par coûts de conversion en 1986).

1.2 - Le processus de l'adaptation de la mobilité internationale

Des études nord-américaines ont réuni des preuves pour affirmer que l'adaptation de l'expatrié dépend de trois facteurs: 1) *adaptation générale* (aux conditions générales de vie, logement, nourriture); 2) *adaptation à l'interaction* (aux contacts avec les membres de la communauté d'accueil) et 3) *adaptation au travail* (encadrement, responsabilités, performance).

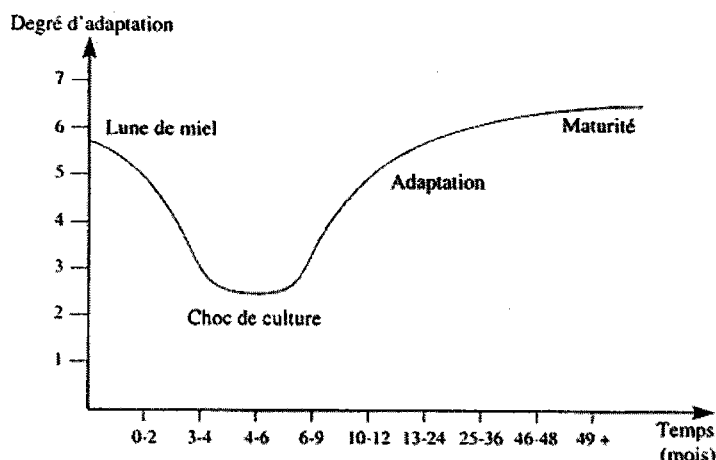
Ainsi, se déplacer dans un nouvel environnement crée un niveau significatif d'incertitude, en raison du besoin d'un certain niveau de prévisibilité dans la vie, les individus établissent des routines avec la certitude qu'elles apportent une sorte «d'économie psychologique». La sévérité des perturbations de ces routines est fonction de trois dimensions: 1) l'étendue (nombre total de routines dérangées); 2) l'ampleur (allant de la faible altération à la destruction totale) et 3) l'importance (certaines routines sont fondamentales d'autres triviales) (Black, Gregersen et Mendenhall, 1992).

Plus les perturbations des routines sont importantes (ce qui développe le niveau d'incertitude), plus elles sont supposées entraîner chez l'individu des frustrations et de l'anxiété. La réduction de l'incertitude et de l'anxiété sont des conditions nécessaires et suffisantes pour l'adaptation interculturelle (Gayo et Gudykunst, 1990).

Le processus d'adaptation interculturelle est un point majeur pour comprendre la mobilité internationale et le «multiculturalisme» (Torbiorn, 1982 et Adler, 1986).

Black et Mendenhall (1991) résument ainsi les 4 étapes de la courbe en U: 1) *lune de miel* (fascination, excitation, engouement); 2) *désillusion et frustration* (étape du choc culturel); 3) *étape d'adaptation* (adaptation graduelle à la nouvelle culture) et 4) *maîtrise* (croissance dans la capacité de l'individu à fonctionner efficacement dans la nouvelle culture).

Figure 2.1 : Courbe en U et degré d'adaptation



Source : d'après Black et Mendenhall, 1991

L'adaptation anticipée correspond à l'écart entre la perception que l'individu a du pays de l'affectation avant le départ et la situation qu'il va réellement rencontrer dans le pays. Elle est supposée influencer l'adaptation dans le pays d'accueil. En fait, *plus l'écart sera petit entre ce que l'individu perçoit de sa nouvelle situation à l'étranger et ce qu'il va réellement vivre une fois affecté à l'étranger, plus il s'adaptera facilement lors de l'affectation*. L'adaptation anticipée est une mesure du réalisme des attentes à la veille du départ à l'étranger.

1.3 - Les motivations et les principaux freins à la mobilité internationale

1.3.1 - Les motivations

Selon l'état de l'art, le candidat à la mobilité internationale semble être motivé par trois stratégies émergentes: 1) la carrière (mobilité verticale); 2) la rémunération et 3) le projet personnel (découverte d'une autre culture).

Tableau 4.1 : Les motifs des managers pour aller à l'étranger.

Motifs		Borg (1988)	Torbiörn (1976)
	%	Classement	Classement
Désir pour de nouvelles expériences	96	1	3
Meilleures conditions économiques à l'étranger	84	2	1
Augmenter les perspectives de promotions futures avec le « bagage étranger »	82	3	2
L'emploi à l'étranger signifiait une promotion immédiate	70	4	4
L'emploi à l'étranger donne des possibilités de progresser dans son domaine	48	5	6
Désir d'échapper à ses problèmes personnels dans le pays d'origine	21	6	8
Insatisfaction avec les conditions en vigueur dans le pays d'origine	19	7	5
Possibilités de carrière réduites dans la société mère	15	8	7
Autres	25	-	-

Source : d'après Borg, 1988,

Tableau 4.2 : Les premières raisons poussant les cadres à la mobilité en Europe.

Premières raisons poussant les cadres à la mobilité en Europe	
La rémunération	10 %
La promotion immédiate	14 %
L'espoir d'une promotion future ou d'une meilleure évolution de carrière à terme	52 %
La possibilité de pouvoir quitter l'entreprise après avoir valorisé une expérience à l'étranger	2 %
L'expérience personnelle et/ou familiale dans une autre culture	21 %
Aucune de ces motivations ; autres	1 %

Source : d'après Bournois, 1991

1.3.2 - Les principaux freins

Si le candidat à la mobilité perçoit un décalage entre le discours et l'évolution de carrière réelle des cadres qui ont été mobilisés, il sera réticent à partir à son tour. De plus la question du retour et les difficultés qui lui sont rattachées semblent être un frein puissant à la mobilité. Le choix de ne pas aller à l'étranger s'explique aussi par les inquiétudes liées à la famille et par *les craintes qu'un poste à l'étranger puisse être préjudiciable à la carrière*. De même un faible niveau linguistique au départ de l'expatriation est associé négativement à l'adaptation et à l'interaction.

Un expatrié qui vit une forte connexion entre l'affectation à l'étranger et son cheminement de carrière à long terme a plus de chance de réussir son affectation que celui qui ne peut pas faire une telle connexion (Felsman et Thomas, 1992).

1.4 - La disposition des personnes envers la mobilité

Quatre catégories de facteurs précisent la disposition à être mobile: 1) *des variables démographiques* (âge, sexe, formation, etc.); 2) *des caractéristiques de la carrière* (fonction, mobilité antérieure, ancienneté, etc.); 3) *des attitudes et des attentes envers la carrière* (ambition); 4) *des situations de double carrière dans un couple* (Brett, Stroh et Relly, 1992).

Le fait que le conjoint ait ou non une carrière ne semble pas neutre. Plus que la rémunération, c'est l'augmentation de revenu qui est appréciée. Cependant, le concept de «pouvoir conjugal» permet de nuancer ce propos.

1.5 - Situation de carrière et prise de décision pour une mobilité internationale

Etymologiquement le mot carrière signifie «chemin pour les courses de chars». Cette définition lui confère une connotation de progression. Dans les organisations, le mot carrière est souvent associé au mot développement.

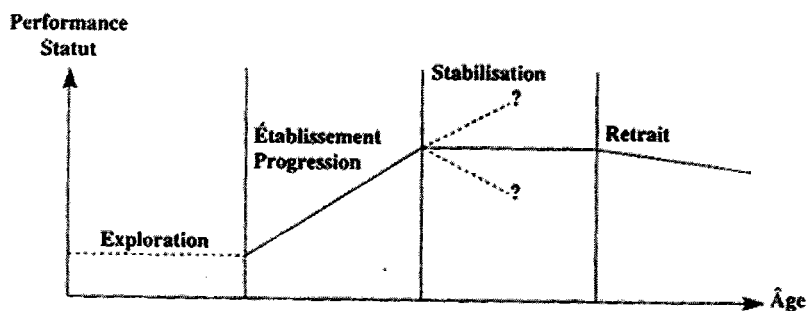
Dans cette optique, La *planification de la carrière* (travail de l'individu salarié qui tente de planifier sa carrière d'une manière personnelle satisfaisante et productive) et la *gestion de carrière* (activité de l'organisation qui sélectionne, évalue, affecte et développe les salariés afin de produire un bassin de personnes qualifiées et satisfaire les besoins futurs de l'organisation), constituent les deux extrémités d'un continuum représentant les activités de développement de carrière.

La littérature traitant du concept de carrière s'articule largement autour des trois points critiques qui sont : *les étapes de carrière; le concept de plateau de carrière/les ancrages de carrière et les différents types de carriéristes* (choix du cheminement de carrière).

Planifier sa carrière est un processus délibéré qui consiste à devenir conscient des possibilités et des contraintes qui se présentent, des choix à effectuer et de leurs contraintes; à

identifier ses objectifs de carrière et à programmer le travail, la formation et les expériences de développement afin d'être en mesure de définir la direction et les étapes à suivre pour atteindre un objectif spécifique de carrière (Hall, 1976).

Figure 6.1 : Les différentes étapes de la carrière.



Source : d'après Hall, 1976.

Un postulat de base commun à ces modèles est que les comportements humains s'inscrivent sur le long-terme.

Le modèle du cycle de vie professionnelle peut être caractérisé par trois grandes périodes: 1) la période d'exploitation, qui correspond au début de carrière où l'individu cherche sa «voie»; 2) la période de consolidation, qui se décompose en deux périodes: a) l'établissement et b) l'avancement, ces deux étapes correspondent à la «mi-carrière»; pendant cette période l'individu peut progresser dans la hiérarchie, se maintenir dans sa position actuelle ou stagner s'il a atteint son potentiel maximal ou si l'organisation, faute de croissance ou en raison de ses structures, n'a pas d'opportunité à lui offrir et enfin de 3) la période de détachement graduel, qui peut être contrainte par la technologie, les progrès techniques ou ses propres défaillances, soit être décidée en se retirant psychologiquement de la sphère professionnelle. Cette période peut amorcer la retraite.

La mobilité s'inscrit aussi dans un temps familial particulier. Pour un couple à double carrière, le stade de la vie familiale devrait influencer la décision de mobilité du cadre. Les cadres dans le stade de vie familiale «jeune couple marié sans enfant», «jeunes parents» et «nid vide» auront plus de chance de partir que ceux en début de mode de vie à deux carrières ou en situation de parents mature.

1.5.1 - Situation de carrière

La situation de carrière ou les plafonnements divers de carrière dans notre problématique correspond à la période où l'on juge peut probable qu'un individu obtiendra un mouvement ascendant dans un avenir proche. Seule l'absence de mobilité verticale est associée au phénomène de plafonnement (FERENCE, Stoner et Warren, 1977). Pour d'autres auteurs, le plateau de carrière reviendrait à une absence totale de mobilité, tant verticale qu'horizontale.

Le plafonnement de carrière apparaît comme **inévitable** et apparaît de plus en plus tôt dans la carrière des individus, créant un véritable problème en terme de gestion de carrières (Tremblay, 1992).

Les plafonnements de forme structurelle, de contenu et de vie ont été mis en lumière (Bardwick, 1986), ainsi que le plafonnement salarial (Tremblay, Wils et Lacombe, 1995).

Les situations managériales peuvent être classifiées en fonction du *potentiel* et de la *performance* (FERENCE, 1977).

La notion de potentiel est très attachée à la notion de mobilité hiérarchique et ne saurait écarter la mobilité horizontale. Cette dimension est parfois assimilée à la probabilité de promotion.

Tableau 6.3. : Modèle d'analyse de la carrière des cadres

Performance	Potentiel	
	faible (plafonné)	élevé (non plafonné)
faible	branches mortes	réserves
élevée	piliers	étoiles

Source : d'après Ference, 1977

Cette classification du potentiel permet à Schein (1990) également d'identifier quatre situations de carrière managériales possibles: 1) «les étoiles», 2) «les réserves», 3) «les piliers» et 4) «les bois morts».

- «les étoiles» sont les hauts potentiels (HP) qui sont sur le chemin d'une ascension rapide («fast track»), d'un cheminement «royal» de carrière (s'ils ne déraillent pas en route). Leur rendement dans leur emploi actuel est exceptionnel;

- «les réserves» ont une performance actuelle jugée en deçà des normes ou des attentes, faiblesse expliquée par la période d'apprentissage ou d'intégration liée à l'arrivée dans une organisation. Elle peut aussi correspondre à la période nécessaire pour maîtriser un nouveau poste à la suite d'une promotion. Leur probabilité de promotion est élevée. Comme les étoiles, ces managers ne sont pas en situation de plafonnement contrairement aux «piliers» et «bois morts»;
- «les piliers» sont considérés comme ayant peu de chance de se voir offrir une promotion dans un avenir immédiat et même lointain bien que leur performance soit considérée comme satisfaisante ou même exceptionnelle. Dans la plupart des organisations, ils constituent le groupe majoritaire;
- «les bois-morts» semblent être à la croisée des faiblesses en regard de leur probabilité de promotion et de leur performance. Leur motivation peut être au plus bas et leurs attitudes négatives déteindre sur leurs collègues et subordonnés.

Selon l'auteur le cheminement de carrière classique d'un individu devrait passer de «réserve» à «étoile» avant de devenir «pilier» et conclure en «branche morte». L'analyse peut se focaliser à un niveau plus séquentiel, le cadre non plafonné peut passer de «réserve» (commencement de carrière) à «étoile» (maîtrise du premier emploi) pour repasser «réserve», l'occasion d'une promotion dans la période initiale du nouveau poste occupé avant d'atteindre le niveau de performance attendue et donc de rejoindre à nouveau la catégorie «étoile».

Si le passage d'«étoile» à «pilier» apparaît comme un développement naturel, le mouvement inverse est une hypothèse envisageable. Le passage entre le non-plafonnement et ce plafonnement aura parfois un caractère permanent et donc inversible qui rend le phénomène craint et redouté par tout cadre ayant l'ambition de progresser au sein de la hiérarchie. Enfin le cadre plafonné peut osciller entre «pilier» et «branche morte» pour finir en «branche morte».

La manière dont se perçoivent les cadres pourrait influencer leur décision quant à la mobilité internationale. Généralement les hauts potentiels ne savent pas officiellement qu'ils en font partie. Se supposer comme tel peut inciter à accepter une mobilité internationale, afin de garder ses chances de promotion. Se considérer comme «bois mort» peut inciter à partir pour des raisons de rémunération avec l'espoir de revenir en tant que «pilier», en raison aussi des possibilités de carrière réduites au sein de la société mère (Borg, 1988). Nous parlerons alors

d'«agents libres», ceux qui selon Black et Gregersen, 1992, pratiquent la mobilité en raison d'une situation de plateau ou d'aspect financier.

Pour les «réserves», la mobilité peut constituer un risque dans la mesure où ils ne se sentent pas suffisamment performants. Les «piliers» peuvent percevoir la mobilité internationale comme un risque mettant en péril leur performance élevée et pouvant les classer «branches mortes» au retour.

Les deux types de mesure du plafonnement de carrière objective et de carrière subjective prennent en compte une seule dimension, celle de la perception qu'a l'individu de son évolution dans l'organisation (Tremblay, 1992).

La performance, plus délicate à mesurer, n'a pas été retenue. Les résultats d'études plus récentes mettent en doute l'influence de la longévité dans un poste sur les attitudes et les comportements de l'individu en terme de carrière. Les résultats d'autres recherches montrent également que le pouvoir explicatif du plafonnement de carrière subjectif est significativement plus grand que celui du plateau objectif.

1.5.2 - Leviers à la prise de décision de mobilité

Le plafonnement subjectif structurel, le plafonnement subjectif de contenu et le plafonnement subjectif salarial devraient avoir tous trois une influence sur la décision de mobilité des cadres, à orienter leur stratégie de carrière et à fixer «une ancre de carrière» laquelle correspond à ce que l'individu considère de plus important et de non-négligeable dans sa carrière.

Ainsi, cette ancre de carrière composée de trois sortes de perception de soi reposant sur les expériences véritables de travail de l'individu: 1) leurs talents et capacités; 2) leurs motifs et besoins et 3) leurs attitudes et valeurs (Schein, 1990a, 1990b), définit et limite les choix de chaque individu ainsi que l'image de sa vie au travail et de son rôle dans celle-ci. Ces choix influencent fortement non seulement les décisions des individus quant au choix du type d'emploi, mais également les décisions relatives au poids à accorder au travail et à la vie professionnelle.

Derr, 1986, propose cinq orientations de carrière: 1) la progression vers le haut de la hiérarchie (mobilité verticale), 2) la sécurité, 3) la liberté, 4) le défi et l'intérêt au travail et 5) l'équilibre entre les différents composants de la vie, stratégie de carrière qui associe les différentes dimensions importantes de la vie.

Selon Beach, 1990, trois «images» définissent l'individu dans la perspective de la prise de décisions: 1) *image de valeurs*, qui représente l'ensemble des valeurs générales, des idéaux, des croyances d'une personne regroupées sous le terme de principes; 2) *image de trajectoire*, qui est ce que le décideur espère devenir et ce qu'il veut obtenir - l'image de trajectoire est constituée de buts; 3) *image stratégique* qui est constituée par les plans, les tactiques et les politiques.

Conclusion de la section 1: – Concept théorique de la mobilité

En terme général, la mobilité émergente est une mobilité inter-fonctions ou mobilité horizontale – alors qu'elle est aussi hiérarchique ou verticale en termes de pouvoir informel ou d'inclusion.

Les motivations de la mobilité semblent correspondre essentiellement aux stratégies de carrière, de rémunération et de projet personnel des acteurs. La mobilité peut aussi être retenue comme un palliatif au plafonnement de carrière, au plafonnement structurel, au plafonnement de contenu et au plafonnement salarial de ces derniers.

Ces plafonnements sont des leviers forts à la prise de décision de mobilité – de même qu'à la perception de soi- Cette prise de décision se fonde aussi sur l'image des valeurs, de trajectoire et de stratégie que se fait l'individu à son endroit.

Le déplacement de l'individu dans un nouvel environnement crée un niveau significatif d'incertitude.

Section 2: Le concept théorique de la culture et du multiculturalisme

2.1 - L'approche culturelle

Le concept de culture est développé par les anthropologues depuis maintenant plus d'un siècle. Néanmoins, ou justement à cause du nombre et de la variété des travaux réalisés sur le sujet, il n'existe pas de définition communément admise de la culture. Selon certains auteurs de l'état de l'art: *la culture est à la fois indéfinissable, ambiguë et polysémique.*

L'Organisation, comme tout groupe humain, s'est constituée une culture tout au long de son histoire, et ce en faisant face à des problèmes permanents d'environnement et de cohésion interne. Autrement dit, il est impossible de faire l'économie de cette dimension culturelle si l'on veut expliquer l'Organisation ou agir sur elle. En effet, l'Organisation a développé des références et des évidences partagées en son sein (Thévenet, 1986); celles-ci sous-tendent les systèmes de gestion, les modes d'organisation et même les conceptions de l'efficacité.

En matière de culture organisationnelle, il est établi que les ressources théoriques sont moins nombreuses et résident essentiellement dans la sociologie et le management. A la sociologie, on emprunte les concepts de groupe de référence, d'apprentissage, de normes, de valeurs ou de symboles. Au management, on emprunte l'ensemble des hypothèses sur le fonctionnement des organisations concernant aussi bien leurs chaînes de valeurs, leurs stratégies, leur mode de financement que la gestion des ressources humaines afin de repérer les références utilisées pour traiter ces différentes catégories de problèmes.

2.2 - La culture

La culture est la manière de penser, de se sentir et de réagir d'un groupe humain. Elle est acquise et transmise par des symboles qui représentent son identité spécifique; elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles (dérivées de..., et sélectionnées par l'histoire) et des valeurs qui lui sont attachées, C. Kluckhohn (1957).

La culture peut, entre autres, être considérée comme «la programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une

autre». Cette approche n'est certainement pas complète, mais elle a le mérite de couvrir ce qui a été mesuré par des études internationales. La culture, ainsi définie, inclut les systèmes de valeurs qui sont parmi les éléments les plus essentiels de la culture. ***La culture est à la collectivité humaine ce que la personnalité est à l'individu.***

La culture est non seulement un produit, mais aussi un processus selon Van Maanen et Laurent (1993). Nous constatons que chaque personne est marquée par sa culture nationale, sa famille, les écoles qu'elle a fréquentées et que les organisations, elles aussi, «conditionnent» les individus à travers leurs relations quotidiennes au travail (culture, histoire, structure, normes professionnelles). Les individus «s'imprègnent» progressivement et intériorisent les normes de l'organisation. Ainsi, petit à petit, à partir de l'identité individuelle se façonne une «identité professionnelle». En référence à cette identité qui se construit progressivement, les adultes au travail élaborent un univers mental qui regroupe l'ensemble de leurs représentations, croyances, rôles, compétences, *ce que les spécialistes de la communication appellent leur «carte du monde».*

Le problème le plus important du développement économique n'est pas la modification des attitudes et des valeurs, mais le changement de l'environnement de l'homme qui entraîne un nouveau comportement (J.H. Kundell). Une culture peut seulement être modifiée de l'extérieur.

Désormais, la culture est au pluriel, la culture d'une Organisation est le ciment de son unité qui la distingue radicalement des autres. Le multiculturalisme doit garantir à chacun cette égalité dans la reconnaissance de son identité (Moreau Defarges).

2.3 - Qu'est-ce que le multiculturalisme?

Peter Adler (1977) parle de «l'homme multiculturel» qui aurait atteint un niveau de conscience lui permettant de s'adapter systématiquement à des environnements différents. Le style multiculturel de l'identité est basé sur un mouvement fluide et dynamique de soi-même, une capacité d'entrer dans un contexte et d'en sortir, et une capacité de maintenir une cohérence interne à travers cette variété de situations» Adler, 1977. Cette définition est proche de ce que Bittner et Reisch (1994) appellent les «généralistes de l'interculturel» («Interkulturelle Generalisten»). Ces personnes arrivent rapidement à comprendre diverses

cultures et à prévoir des évolutions globales. Cette capacité pourrait être atteinte grâce à la bonne connaissance d'une ou deux cultures étrangères (compétences culturelles).

De nombreux auteurs mettent en avant que la capacité de comprendre de multiples situations interculturelles et de s'y adapter dépend de certains traits de la personnalité. Les auteurs cités ne mentionnent pas le terme de compétence multiculturelle, mais parlent tous d'un contexte d'adaptation à des situations interculturelles.

Le processus d'acculturation défini comme «le processus par lequel les membres d'un groupe d'un milieu culturel s'adaptent à la culture d'un groupe différent» peut prendre plusieurs orientations, telles que l'intégration, l'assimilation, la déculturation ou la séparation:

- l'intégration: représente la forme la plus optimale d'interaction, avec elle les meilleurs éléments des différentes cultures sont combinés pour provoquer un déploiement efficace des ressources;
- l'assimilation: les membres du groupe minoritaire adaptent leurs comportements et valeurs à ceux du groupe dominant;
- la déculturation: signifie que chaque groupe conserve ses valeurs et ses comportements distincts sans qu'aucune des deux parties ne tente d'intégrer ou de synthétiser les différents systèmes de valeurs et les modèles opératoires;
- la séparation: représente le mode d'interaction le plus dysfonctionnel.

D'après la littérature, le multiculturalisme est la coexistence à l'intérieur d'une société ou d'une nation de deux ou plusieurs groupes ethniques, raciaux, culturels, linguistiques ou religieux non homogènes. C'est aussi le fait de reconnaître les différences individuelles, de les accepter et de satisfaire des besoins et des attentes variés. C'est aussi la capacité de travailler avec un groupe diversifié de façon à ce que tous se réalisent pleinement en contribuant à la réalisation des objectifs de l'organisation sans que personne ne soit avantagé ou désavantagé. Ce qui correspond aussi à un groupe ethnique, une collectivité qui subsiste grâce à une culture, une langue ou une religion communes; ensemble d'individus unis par leur homogénéité culturelle et qui sont caractérisés par leur loyauté et leur adhésion à certaines institutions fondamentales comme le modèle familial, la religion ou la langue.

Le multiculturalisme repose d'abord sur la maîtrise de l'activité communicationnelle, M. Abdallah-Pretceille (1999) souligne que «ce ne sont pas les actes qui fondent l'éthique, mais au contraire, l'accord sur les valeurs qui fondent la validité des actes, accord qui repose sur l'élaboration d'un consensus élaboré dans la communication, [J. Habermas (1983)] et dans la discussion», K.O. Appel (1988).

De façon schématique, pour A. Semprini (1997), on peut identifier quatre aspects principaux de l'épistémologie multiculturelle qui consiste à défendre que la réalité est une construction, que les interprétations sont subjectives, que les valeurs sont relatives et enfin, que la connaissance est un fait politique

L'épistémologie multiculturelle s'intéresse à la production de la culture par le sujet lui-même sans postuler que l'individu ait toujours conscience des fins poursuivies. «Il ne s'agit pas non plus de nier les influences de l'environnement et des structures, mais les cultures, les systèmes n'existent que s'ils sont portés par des acteurs qui leur donnent vie et qui peuvent aussi les transformer, R. Bastide (1971); M. Crozier et E. Friedberg (1977).

Les défenseurs des thèses «dites de la convergence» ont longtemps postulé que la diffusion des technologies et la recherche d'économies d'échelle allait dans le sens d'une standardisation des structures d'organisation, des modes opératoires et des comportements. Par des transferts de techniques rationnelles de gestion, une force irrésistible d'acculturation amenait les cultures traditionnelles à un degré de modernisation. *La collaboration culturelle repose sur une capacité à assimiler la culture dominante.*

L'identité d'une organisation internationale n'est pas une juxtaposition d'appartenances autonomes. C'est un dessin sur une peau tendue: qu'une seule appartenance soit touchée, et c'est toute l'organisation qui vibre. «Si celui dont j'étudie la langue ne respecte pas la mienne, parler sa langue cesse d'être un geste d'ouverture, il devient un acte d'allégeance et de soumission» (A. Maalouf, 1998).

A l'échelle internationale, la question de multiculturalisme se trouve prise entre deux mythes opposés, d'une part celui de l'UNESCO, pour qui le multiculturalisme fournirait à l'humanité une formule idéale: chacun reconnaissant l'autre dans sa spécificité, cette reconnaissance mutuelle enclenchant des échanges, source de richesse infinie, et d'autre part le mythe du

professeur S. Huntington: le choc des civilisations. **Le XXI^e siècle serait celui de l'affrontement entre grandes cultures.**

Mais les cultures ne sont pas des blocs, ce sont des ensembles flous, contradictoires et ouverts, elles se superposent, s'entremêlent. La «Culture», c'est ce que chacun revendique comme essentiel, tout en ne parvenant pas à en cerner le contenu. C'est aussi la manière dont elle est vécue. Plus concrètement, les individus qui arrivent dans l'Organisation avec leur propre culture font l'apprentissage d'une culture particulière du groupe de travail propre à chaque organisation. Cette culture est le résultat des trois dimensions principales: la culture antérieure, la situation de travail proprement dite et la situation stratégique des rapports de pouvoir. La combinaison de ces trois dimensions est particulière à chaque Organisation.

2.3.1 - Les caractéristiques du multiculturalisme

La diversité culturelle est essentielle mais ne peut être considérée comme acquise. Le multiculturalisme s'impose comme l'une des composantes de la mondialisation. Comme le souligne Deval (1993), «la culture ne peut être que métisse» car elle résulte d'hybridations, d'échanges et d'acculturations. «L'acculture s'inscrit dans l'histoire comme diversité des cultures; l'unité de la condition humaine se résout en une pluralité de cultures» (Bonté et Izard, 1991). Le multiculturalisme est donc constitutif des cultures elles-mêmes.

Quatre facteurs principaux d'analyse factorielle de la variabilité culturelle ont été identifiés par G. Hofstede (1968, 1972). Si aujourd'hui cette étude peut être discutée, nous retiendrons toutefois ces quatre axes que notre enquête pré-opératoire nous a permis d'identifier:

- Contrôle de l'incertitude («Uncertainty avoidance»)

Les cultures à fort contrôle de l'incertitude tendent à moins bien tolérer l'incertitude et l'ambiguïté. «Elles s'expriment par des niveaux élevés d'anxiété et de dépense d'énergie, un plus grand besoin pour des règles formelles et une vérité absolue, et moins de tolérance pour des individus ou des groupes avec idées ou des comportements déviants». Dans ces cultures, une certaine agressivité est socialement acceptable, bien que les individus soient amenés à éviter le conflit et la compétition. Ce sont des *cultures de consensus*. Les individus y expriment davantage leurs émotions.

Par contre, les *cultures à faible contrôle de l'incertitude* offrent plutôt des niveaux de stress plus bas, elles tendent toujours à accepter davantage les dissidences et la prise de risque, ainsi que le changement.

- *Distance hiérarchique («Power distance»)*

La plus intéressante est à l'évidence la reconnaissance du pouvoir, elle fait partie intégrante des rapports dans toute société. «Il s'agit du point auquel les individus les moins puissants des institutions et des organisations acceptent que le pouvoir soit distribué inégalement» (Hofstede et Bond, 1984). Ainsi, un pouvoir coercitif et son corollaire, l'obéissance, n'effrayent pas les individus de ces cultures à grande distance hiérarchique. En revanche, dans les cultures à faible distance hiérarchique, des formes non coercitives de pouvoir sont préférées (l'expertise ou l'autorité légitime par exemple). Le respect de l'individu et l'égalité sont considérés comme des antécédents naturels dans ces cultures.

- *Masculinité – féminité («Masculinity – femininity»)*

C'est un concept à première vue ambigu. Il définit la masculinité comme une tendance à un certain matérialisme (la valorisation des choses), à l'affirmation de soi («assertiveness»), au goût de l'exercice du pouvoir, et à la valorisation du travail par rapport aux autres activités. Ainsi, une culture est masculine dans la mesure où ses valeurs dominantes mettent l'accent sur l'affirmation de soi et sur l'acquisition de l'argent et des biens matériels (matérialisme) au détriment de l'attention à prêter aux *êtres humains*.

Par contre, la féminité est définie comme l'orientation sur les personnes («people orientation»), l'importance accordée à la qualité de la vie dans le travail et l'orientation «nourricière» («nurturance»). Ainsi, une culture est féminine dans la mesure où ses valeurs dominantes mettent l'accent sur les relations interpersonnelles, sur le souci de l'autre et sur la qualité générale de la vie.

- *Individualisme – collectivisme («Individualism – collectivism»)*

Cet axe est pour nous sans grand intérêt mais mérite d'être retenu pour nos recherches en la matière. Il en est de même pour le modèle culturel identifié par Y. Altman¹ (1992) qui correspond à une «Weltanschauung», c'est-à-dire à une vision du monde qui recouvre tous

¹ Towards A Cultural Typology of European Work Values and Work Organisation, Innovation, 1992, vol 5, n° 1, p 35.44

les aspects de la vie, ainsi que la partie de la vie consacrée au travail au sein des entreprises. Il identifie quatre modèles culturels bien distincts en Europe: le modèle de la Famille, le modèle de l'Individu, le modèle du Groupe et le modèle du Réseau.

a) le modèle de la Famille: il attache une importance cruciale au rôle des relations familiales (famille nucléaire mais également famille au sens large du terme). Sur le lieu de travail, les acteurs, se référant à ce modèle, ont tendance à recréer les relations de type familial, et à interpréter les situations de travail en termes familiaux. Ainsi, des relations «père-fils» entre le patron et ses collaborateurs peuvent y être observées, avec tout ce que cela comporte en termes d'attentes ou de conflits sur des sujets tels que la loyauté, la protection, la succession, l'exercice de l'autorité;

b) le modèle de l'Individu: il révèle des caractéristiques qui sont à l'opposé de celles du modèle de la Famille. Les relations, les responsabilités et les attentes sont considérées comme des transactions d'individu à individu. Sur le lieu de travail, l'accent est mis sur les relations contractuelles qui sont des relations ad hoc et négociables, signifiant ainsi que la contribution de l'individu à l'entreprise – et son emploi dans l'entreprise – sont constamment sur la sellette. Les principales nations industrialisées d'Europe tendent plutôt à adopter le modèle de l'Individu (bien que ce modèle ne correspond pas exactement à la même chose en France, en Allemagne ou au Royaume-Uni);

c) le modèle du Groupe: il met l'accent sur la solidarité et la cohésion. On y retrouve quelques-unes des caractéristiques du modèle de la Famille; mais contrairement à une famille où il est par définition difficile d'entrer (si l'on n'est pas littéralement né dans une famille, il est à peu près impossible d'en faire partie), l'accès au groupe est libre. Toutefois, n'y entre pas qui veut: l'entrée dans le groupe est strictement contrôlée par les règles formelles et informelles; l'accent est mis sur la légalité des contributions, de la participation de chacun et des récompenses attribuées. Il n'est pas surprenant que ce soit dans les pays scandinaves que l'on retrouve le modèle du Groupe;

d) le modèle du Réseau: il développe une vision du monde où il est question de transactions, d'échanges et d'opportunités. L'accent est mis sur la capacité des individus à développer des réseaux pertinents, à entretenir des relations permettant d'optimiser sa contribution. Contrairement au modèle de l'Individu, le modèle du réseau est flexible et pragmatique. C'est dans les ex-pays communistes que le modèle du réseau est le plus prononcé.

2.3.2 - Des divers concepts culturels liés au temps, à l'espace et à la communication

Hall (1979, 1971, 1984) montre le rôle de la culture dans la construction de l'espace. Il met en évidence d'autres systèmes de communication non verbaux, dits «de communication primaire», dont la combinaison engendre la culture. La thèse de l'auteur est que les travaux de Whorf (1930) sur le rapport du langage et de la pensée valent également pour le reste des conduites primaires et pour tout phénomène de culture. Parmi les dix Systèmes Communication Primaire (SCP), deux sont particulièrement étudiés: *la temporalité* et *la territorialité*.

Ce rapport au temps permet d'introduire la façon dont l'homme utilise et perçoit l'espace social et l'espace personnel, l'espace qu'il maintient entre lui et les autres et l'espace qu'il construit autour de lui. («Proxémie»). Une fois l'espace construit, l'architecture prend alors un sens différent.

La «proxémie» est un code spatial qui varie selon les cultures. Le lien entre la distance, l'espace et le territoire est alors évident. Le territoire, c'est tout à la fois la défense, le partage et la socialisation. Et, dans l'Organisation, distance et territoire se conjuguent avec pouvoir. Ce qui est particulièrement vrai dans les pays comme la France, où la distance hiérarchique est longue; mais beaucoup moins vrai qu'en Italie et en Espagne, qui se situent pourtant dans cette catégorie. «Le temps est l'un des systèmes fondamentaux de toute culture» et permet de mieux la comprendre. Il fait partie du niveau primaire de la culture, c'est-à-dire du niveau où tout est déjà intériorisé et où les évolutions ne peuvent venir de l'extérieur. Le niveau est quasi exclusivement non verbal. Chaque culture a son propre langage temporel qui induit des rythmes et des types de communication et d'organisation. Pour une équipe multiculturelle, c'est un langage qui peut-être plus important à apprendre que la langue elle-même!

La manière d'utiliser le temps différencie aussi les individus selon les cultures. Deux dimensions dans le rapport individuel et culturel au temps sont mises en évidence, l'une monochronie et l'autre polychronie (Hall E.T., 1979, 1984).

Monochronie: les cultures et les individus monochrones favorisent le traitement dissocié des tâches ou des problèmes, «on n'y mélange pas les préoccupations» (agenda et planning aux Etats-Unis et en Allemagne);

Polychronie: là, en revanche, «plusieurs activités simultanées peuvent être menées». Des interruptions dans l'activité sont possibles, le temps est utilisé de manière plus souple selon les relations avec les individus (le Mexique et, dans une moindre mesure, la France sont considérés par Hall comme des cultures polychrones).

Système monochronique	Système polychronique
<i>Les pays anglo-saxons, l'Allemagne, en règle générale les pays du Nord.</i> On ne fait qu'une chose à la fois. On se consacre totalement et exclusivement sans se référer au contexte ou en s'y référant moins et plus rarement. L'exécution du projet ou de la tâche entreprise a priorité sur les rapports entre individus. On suit scrupuleusement les programmes établis. On s'efforce de ne déranger personne. Réserve et distance sont la règle. La propriété est bien définie. On ne prête ou n'emprunte que contraint et forcé. L'exactitude est poussée à l'extrême. Les relations sont plus superficielles et plus éphémères. Les individus sont plus lents, plus méthodiques et moins engagés. Les engagements considérés comme les plus contraignants portent sur le temps, les dates, la durée.	<i>Les pays d'Amérique latine, la France, l'Espagne, en règle générale les pays du Sud de l'Europe et méditerranéens.</i> On mène plusieurs tâches de front. On admet les interruptions et les changements d'occupation. On communique en se référant beaucoup et souvent au contexte. Les relations entre individus sont plus importantes que l'atteinte du but fixé. Programmes et projets sont fréquemment et facilement modifiés. Priorité aux proches. Les échanges, les prêts et les emprunts d'objets familiers sont fréquents et bien admis. L'exactitude est très relative. Les relations sont plus intenses et plus durables. Les individus manquent de patience, et tendent à passer directement à l'action. Les engagements considérés comme les plus contraignants concernent les personnes.

COMPARAISON DES SYSTÈMES
MONOCHRONIQUE ET POLYCHRONIQUE
D'après Edward T. Hall

L'anthropologue américain a également formalisé un autre concept pour se rendre compte de la rapidité des messages utilisés par une culture. Si le rapport au temps permet de comprendre certaines particularités des situations multiculturelles, celui que les individus entretiennent avec l'espace est également intéressant.

Il est vain de prétendre mobiliser les énergies humaines suivant un mode uniforme de management, les organisations, tout en se mondialisant, devront intégrer de plus en plus les spécificités culturelles de chaque nation (P. d'Iribarne ², 1990).

² Cultures nationales et économie internationale, Futuribles 1990, Février p. 45

Selon Ph. d'Iribarne (1989) les principes de gestion reposent sur l'articulation de l'individuel et du collectif. Il faut quel que soit le pays considéré, se coordonner, motiver, faire adhérer et intégrer les hommes de l'organisation. Or, «les hommes sont marqués par la manière dont la société à laquelle ils appartiennent leur a appris à vivre avec leurs semblables, et les modes de coopération privilégiés par les traditions nationales ne sont pas nécessairement conçus pour optimiser l'efficacité dans l'entreprise. L'entreprise est donc contrainte d'aménager et de choisir ses modes de gestion afin de mettre en place une organisation efficace.

«[la culture] est un sous-produit de l'action, elle est un effet émergent qui échappe largement à la manipulation directe». «Reconstruites ex post en même temps que les logiques de comportement des acteurs du champ, leurs capacités culturelles peuvent compléter et enrichir utilement la réflexion organisationnelle, notamment dans une perspective de diagnostic! Mais elles ne peuvent pas à proprement parler la contredire. Elle est un appel à la modestie plutôt qu'un outil directement utilisable», Friedberg E. (1997).

Aborder une négociation interculturelle ne nécessite pas seulement de connaître ses objectifs, ses marges de manœuvre et le fond du dossier. Il est beaucoup plus indispensable et efficace de s'être entraîné au décodage des messages non verbaux, ce qui inclut la connaissance de l'étiquette car la structure intérieure se manifeste inévitablement à travers son corps et son attitude (K. Dürckeim)

L'organisation internationale qui ne possède aucune culture nationale spécifique, et dans laquelle les dirigeants appartiennent indifféremment aux pays membres, ne peut fonctionner efficacement que si ses membres partagent les mêmes valeurs et si une forte subculture organisationnelle existe. Cette subculture organisationnelle est basée sur le métier plutôt que sur une identité nationale. On dit bien que «la puissance économique est trop souvent liée à l'influence culturelle» (Hofstede, 1980).

La culture est un ensemble de modèles (les uns explicites, les autres implicites) qui écrit le comportement passé ou détermine le comportement à venir que l'individu acquiert et transmet par le biais de symboles, et constitue la marque distincte d'un groupe humain. Le fondement essentiel de la culture est composé d'idées traditionnelles, et particulièrement des valeurs qui y sont rattachées. On peut considérer les systèmes culturels tantôt comme des

produits de l'action, et tantôt comme les éléments conditionnant d'une action à venir (N. Adler³, 1991).

Par exemple, les programmes de formation interne ont un effet de construction de la subculture, qui est plus importante que le contenu enseigné. Les programmes pour les nouveaux agents permettent leur socialisation dans la subculture de l'Organisation.

TABEAU 4-3 Hypothèses culturelles pour un monde multiculturel

Quatre hypothèses répandues, mais sans avenir		Quatre hypothèses encore peu répandues, mais pertinentes	
Homogénéité	<i>Mythe du «melting pot» :</i> «Nous sommes tous semblables.»	Hétérogénéité	<i>Pluralisme culturel :</i> «Nous ne sommes pas tous semblables. La société est composée d'un grand nombre de groupes culturels différents.»
Similitude	<i>Mythe de la ressemblance :</i> «Ils me ressemblent tous.»	Diversité	<i>Similitudes et différences :</i> «Les gens ne me ressemblent pas tous. Beaucoup appartiennent à d'autres cultures. Entre nous tous, il y a à la fois des similitudes et des différences.»
Chauvinisme	<i>Mythe de la voie unique :</i> «Notre façon de faire est la seule valable. Nous n'admettons aucun autre mode de vie ou de travail.»	«Équifinalité»	<i>Pluralité des façons de faire :</i> «Notre façon de faire n'est pas la seule valable. Il existe plusieurs façons de vivre, de travailler, de poursuivre un même but.»
Éthnocentrisme	<i>Mythe de la meilleure voie :</i> «Notre façon de faire est la meilleure. Toutes les autres lui sont inférieures.»	Contingence culturelle	<i>Respect des cultures nationales et locales :</i> «Notre façon de faire est une des voies possibles. D'autres peuvent être aussi bonnes que la nôtre pour atteindre le même but. Tout dépend de la culture de chacun.»

SOURCE : Nancy J. Adler, «Domestic Multiculturalism : Cross-Cultural Management in the Public Sector», dans *Handbook of Organizational Management*, p. 363, sous la direction de William Eddy (New York : Marcel Dekker, 1983). Reproduit avec l'autorisation de l'éditeur.

Plutôt que de s'opposer, culture organisationnelle et culture nationale nourrissent parallèlement la réflexion sur les représentations, les références inconscientes qui sous-tendent les comportements et le fonctionnement organisationnels. Elles commencent à

³ ADLER N.J., Comportement organisationnel, une approche

remplir ce rôle dès lors qu'elles se sont dégagées de deux pièges, celui de la solution et celui de la suffisance (R. Sainsaulieu⁴, 1977):

- *celui de la solution*: avant d'être des solutions, ces cultures posent des problèmes. Elles existent et l'on ne peut en faire l'économie – en ce sens elles engagent la responsabilité du management;
- *celui de la suffisance*: l'organisation est un lieu de culture comme le pays ou la nation d'appartenance mais les phénomènes culturels ne sont pas limités à ces deux ensembles.

Conclusion de la section 2: concept théorique de la culture et du multiculturalisme

Le multiculturalisme est la coexistence à l'intérieur d'une société ou d'une nation de groupes ethniques, raciaux, culturels, linguistiques ou religieux non homogènes mais reconnus, caractérisés par leur loyauté et leur adhésion à certaines institutions fondamentales défendant des valeurs auxquelles ils adhèrent.

- Les individus qui arrivent dans une organisation avec leur propre culture font l'apprentissage d'*une culture spécifique* à leur groupe de travail, propre à chaque organisation. Cette culture *est le résultat de la culture antérieure, de la situation de travail proprement dite et de la situation stratégique des rapports de pouvoir*.
- L'intégration ou non dans un milieu multiculturel se caractérise à travers quatre étapes identifiables dans le processus **d'acculturation** (l'intégration, l'assimilation, la déculturation et la séparation).

⁴ SAINSAULIEU R., Les relations de travail à l'usine, Paris, Editions d'Organisation

Section 3: Le concept de la théorie de la structure organisationnelle ou des structures organisationnelles en général

3.1 - Approche du concept

Pour comprendre le fonctionnement d'une organisation, il convient d'identifier les éléments qui constituent sa structure et qui déterminent son mode de fonctionnement. De multiples propositions de définitions ont été avancées sans pour autant déboucher sur une solution opérationnelle largement acceptée, J.R. Montanari(1979).

Nombre d'auteurs ne définissent pas véritablement le concept de structure, si ce n'est qu'en énumérant les variables et les composants qu'il convient d'évoquer à son propos et faisant référence à la description des services et des rapports qu'elles entre elles, aux liaisons hiérarchiques existant entre les différents niveaux (J. Aubert – Krier, 1995); au schéma de répartition des tâches et des responsabilités à l'intérieur de l'entreprise (G. Padraglio); au moyen de division du travail en un certain nombre de tâches et de coordination entre celles-ci (H. Mintzberg, 1990); aux voies hiérarchiques et de communication entre les différents niveaux et cadres administratifs, aux informations données circulant par le canal de ces voies (A.D. Chandler); à un ensemble de voies de communication qui serviront de support à la transmission de l'information (M. Crener, B. Monteil, 1981); au mode de division du travail, localisation de critères de décision, mode d'exercice de l'autorité, réseaux de communication, système de solution des conflits et d'intégration sociale (G. Gelinier, 1982).

Néanmoins, la structure peut être définie au moins provisoirement, comme l'ensemble des dispositifs selon lesquels une entreprise ou, plus généralement une organisation répartit, coordonne, contrôle ses activités et au-delà oriente ou tente d'orienter les comportements de ses membres. En ce sens la structure, du moins certains de ses composantes, constitue l'une des premières manifestations de l'identité d'une entreprise. Le premier contact avec une organisation passe par la double interrogation sur ses activités et sur sa structure.

La littérature traitant de politique générale, puis de gestion stratégique, consacre peu de développement au thème des structures hormis, la présentation et l'analyse des mérites comparés de quelques structures-type. Dans la typologie des décisions-clés proposée, H.I.

Ansoff, de G. Mussche, de R.E. Miles et de C.C. Snow (1982) , *le choix des structures n'apparaît jamais que comme secondaire.*

Certains auteurs affirment que les structures font figure de variable secondaire, négligée ou maladroitement prise en compte et ce, quel que soit le courant d'analyse vers lequel on se tourne. Avec le développement des descriptions de gestion, la structure a vécu essentiellement à l'ombre de la stratégie, notamment après A. Chandler (1962). Elle pourrait bien maintenant, phénomène de mode aidant, vivre à l'ombre de la culture. Cette marginalisation des structures dans les écrits de gestion va de pair avec un malaise certain s'agissant de leur manipulation dans la pratique.

La structure traduit un état d'équilibre entre les stratégies de pouvoir en présence (M. Crozier et E. Friedberg, 1977), car non seulement elle codifie le présent, mais elle est en plus porteuse des normes, des valeurs fondamentales qui s'imposent à l'organisation et la caractérisent. La structure apparaît alors comme ce qui dure malgré les changements individuels qui la composent et, étant imprégnée de l'histoire de l'organisation, elle assure à l'organisation une continuité dans son existence. La stabilité de la structure organisationnelle est toutefois remise en cause par l'instabilité de son environnement.

3.2 - Les caractéristiques des structures organisationnelles

La question qui se pose, tant aux praticiens qu'aux chercheurs en organisation, est celle de savoir si les caractéristiques des structures organisationnelles influent réellement sur l'efficacité des entreprises.

C'est dans le cadre stable de la structure organisationnelle que se déploient les multiples actions du processus d'exploitation (O. Gelinier, 1982). Structure et processus peuvent être considérés comme les traits caractéristiques et dynamiques de l'organisation (F.E. Kast, J.E. Rosenzweig, 1970). Le terme de structure implique l'idée de stabilité et comporte une certaine idée de permanence (P. Tabatoni, P. Jarnion et J. Aubert-Krier, 1995).

La représentation de la forme structurelle (c'est-à-dire l'organigramme) est l'un des aspects les plus importants de la structure organisationnelle.

3.2.1 - La forme structurelle

La représentation de la forme structurelle des organisations est visualisée par *l'organigramme*. Les organigrammes sont classés en fonction du critère de départementalisation retenu au plus haut niveau de l'organisation. Les auteurs s'accordent pour identifier deux formes principales (fonctionnelle et divisionnelle) et une forme hybride (matricielle).

La forme fonctionnelle consiste à regrouper les activités de l'organisation en privilégiant la spécialisation par fonction: «cet organigramme offre l'avantage de spécialiser les compétences» (Y. Enregle, R.A. Thietart, 1993). Cette présentation comporte deux inconvénients principaux: des difficultés de coordination et une capacité limitée d'adaptation à l'environnement.

La forme divisionnelle se caractérise par deux traits essentiels: «1) une séparation très nette entre direction générale et divisions opérationnelles, 2) une semi-autonomie entre celles-ci» (J.G. Merigot, A. Lalourdette, 1980).

L'adoption de cette organisation est coûteuse si elle conduit à répartir entre plusieurs divisions des moyens communs permettant des économies d'échelle. En outre, le gain de coordination et en motivation est parfois limité par une perte en expertise (Y. Enregle, R.A. Thietart, 1993).

Cela explique le recours à une troisième forme hybride combinant les deux précédentes:

La forme matricielle qualifiée de «forme adaptable» (H.I. Ansoff, 1986). La combinaison au plan vertical des fonctions et au plan horizontal des produits fait apparaître une dualité d'autorité. Lorsque des activités de l'organisation sont temporaires, il s'agit de structures par projets. Cette forme d'organisation est bien adaptée aux organisations ayant besoin de souplesse stratégique structurelle et organisationnelle. Par contre, elle engendre généralement des coûts administratifs plus élevés que les structures plus conventionnelles (J. Child, 1981).

L'analyse multidimensionnelle des variables de forme structurelle permet d'obtenir plusieurs résultats tels que le type d'organigramme, le nombre de fonctions, de niveaux hiérarchiques,

de critères de départementalisation etc. En effet, la réalité systémique ne peut être appréhendée que par un traitement concomitant de ses différents aspects.

3.2.2 - La standardisation

Standardisation et formalisation constituent deux paramètres très importants du système organisationnel. Ils portent sur l'importance, la nature et la présentation des règles et procédures de l'organisation. Ces caractéristiques ont été étudiées dans la littérature spécialisée. «La standardisation des procédures et des rôles n'est pas fondamentalement distincte de la formalisation» (P.Tabatoni et J. Jarniou, 1975). Ces deux concepts correspondent à la proportion de travaux codifiés et au degré de liberté des individus et à l'utilisation des règles dans l'organisation (J. Hage, 1965). Cette acceptation ne permet pas de distinguer l'existence des règles et procédures de leur présentation écrite. Des règles peuvent être contraignantes dans une organisation sans qu'elles aient pour autant fait l'objet d'une transcription écrite (Hall).

3.2.3 - La formalisation

La formalisation s'intéresse plus spécifiquement au caractère écrit des procédures et de la circulation de l'information dans l'organisation (D.S. Pugh , D.J. Hickson,1981).

La formalisation se manifeste dans le codage des éléments en question, leur rédaction, leur diffusion, leur valeur symbolique de légitimité et de rationalité (P. Tabatoni et P. Jarniou, 1995). Elle contribue à réduire l'incertitude, le jeu des influences et le biais de communication. Avec ses auteurs, on peut considérer que la formalisation a le mérite de la clarté, de la non-ambiguïté et de la publicité du système organisationnel.

Le recours à l'écrit constitue une condition d'efficacité de l'organisation bureaucratique (M. Weber). En fait, la pratique des organisations n'est pas uniforme et il n'existe pas de relation simple entre formalisation et efficacité car l'environnement n'est pas le seul facteur explicatif. La formalisation et la personnalité des dirigeants sont des éléments également déterminants du recours à l'écrit. Il s'agit là d'un paramètre organisationnel indépendant des autres, notamment de la standardisation.

A une très faible formalisation des rôles correspond une communication plutôt orale, tandis qu'à une formalisation des responsabilités fortes est associée une communication plus écrite.

Une des causes majeures de conflits au sein des organisations tient au fait que les individus ne comprennent pas la structure de leurs tâches et celle de leurs collègues (H. Koonz et C. O'Donnel, 1985).

3.2.4 - La prise de décision

Les développements tant unidimensionnels que multidimensionnels ont nettement mis en évidence la diversité des situations en matière de prise de décision.

Le niveau auquel les décisions liées au fonctionnement de l'organisation sont prises constitue une des caractéristiques essentielles du système organisationnel de l'organisation (P.M. Blau, R.A. Schoenherr, 1971). Ce sujet demeure probablement le plus confus de la théorie des organisations (M.H. Mintzberg). Au niveau d'une organisation, la compétitivité résulte d'abord de l'application d'un management moderne caractérisé par le principe de «décentralisation» (O. Gelinier, 1968), alors que Weber prétend le contraire. La centralisation n'est pas un système d'administration bon ou mauvais en soi, elle existe toujours plus ou moins (H. Fayol, 1979). La question de centralisation ou de décentralisation est une simple question de mesure, problème le plus délicat car il s'agit de trouver la limite favorable à l'organisation. Elle est fonction de la taille, du caractère du dirigeant, de sa valeur, de la valeur de ses subordonnés et aussi des conditions de l'organisation. Le degré de décentralisation (au point de vue de la décentralisation l'entreprise ne constitue pas un corps uniforme et homogène mais plutôt un ensemble complexe et hétérogène) constitue un paramètre important et «sensible», il est néanmoins indissociable d'autres paramètres et notamment de la planification et du contrôle.

3.2.5 - La planification et le contrôle

La planification et le contrôle, deux aspects de la gestion qui sont à la fois chronologiquement très distincts et analytiquement indissociables.

i) La planification

Selon l'état de l'art, la planification est la plus fondamentale de toutes les fonctions de gestion, car elle implique le choix de conduite engageant l'avenir de l'organisation. C'est elle qui préside ainsi à l'accomplissement des autres fonctions de management. Si l'unanimité se fait parmi les auteurs sur ce caractère de la planification, il n'en est pas de même pour les éléments constitutifs du processus de planification. Les concepts de stratégie, de plan,

d'objectif, de politique générale ne font pas l'objet de définition et d'enchaînements uniques. Une stratégie est définie par quatre éléments constitutifs que sont 1) le champ d'activité, 2) le vecteur de croissance, 3) l'avantage compétitif et 4) la synergie (H.I. Ansoff, 1989).

La mise au point d'une stratégie face à la concurrence consiste essentiellement dans le développement d'une ligne d'ensemble qui indique comment une organisation va entrer en lice envers ses concurrents (M. Porter, 1989).

ii) Le contrôle

Le contrôle peut être défini d'une manière générale comme une fonction de vigilance, dont l'objet est d'assurer que l'utilisation des ressources et les résultats soient conformes aux objectifs de l'organisation (A. Cibert, 1970). Le concept est assez général pour évaluer à la fois la performance globale d'un plan stratégique et celle plus spécifique d'un cycle de production (F.E Kast et J.E. Rozenzweig, 1970).

Dans tous les cas, la notion de contrôle est associée à celle de rétroactivité (S. Beer, 1984). C'est cet effet retour qui donne à la gestion son aspect dynamique. Ce «feedback» peut être envisagé de deux façons distinctes: contrôle a posteriori (Fayol) et contrôle qualifié d'anticipé (Y. Engele et R.A.Thietart, 1993) dont les résultats peuvent être prédits, l'action corrective étant mise en œuvre avant que l'opération ne soit entièrement terminée.

Le système de contrôle formel peut prendre de nombreux aspects, notamment financier, le plus visible par son contrôle financier et ses fonctions décentralisées. Le contrôle physique et humain est non négligeable, mais plus difficilement identifiable car il implique l'évaluation des performances des individus, mesure du climat social de l'organisation.

iii) Les techniques de contrôle

Les techniques de contrôle se développent. Dans certains cas, elles s'ajustent au caractère particulier des activités à contrôler, compte tenu de la spécificité du travail demandé à certains secteurs très spécialisés. Les résultats sont très rapidement appréciables. Leur mesure paraît aléatoire, mais l'atteinte des objectifs par les parties prenantes est un indicateur fiable. Une simple donnée statistique du nombre de pages produites ou de documents publiés est un indicateur certes de l'activité, mais n'est pas garante de son efficacité. Laquelle ne se mesure pas forcément immédiatement.

L'analyse multidimensionnelle, portant à la fois sur les variables de planification et de contrôle, a confirmé l'hypothèse d'une interdépendance de ces deux dimensions des structures. Les entreprises étant à la fois, très peu ou très fortement, contrôlées et planifiées.

Conclusion de la section 3.2 – les structures organisationnelles: ses caractéristiques

Les cinq caractéristiques suivantes retenues par l'état de l'art constituent la base du «système fermé» des structures organisationnelles, lesquelles constituent la base indispensable du fonctionnement de l'organisation; il se fonde sur:

- 1- la forme structurelle;
- 2- la standardisation;
- 3- la formalisation;
- 4- la prise de décision;
- 5- la planification et le contrôle.

3.3 - Les déterminants de la structure organisationnelle

Selon l'étude de l'état de l'art, l'approche de la structure organisationnelle doit être prise en compte en tant que globalité, c'est-à-dire en tant que système. Cela suppose d'une part que les relations entre les cinq dimensions ou caractéristiques (forme structurelle, standardisation, formalisation, prise de décision et planification/contrôle) de la structure organisationnelle appréhendée au point précédent soient étudiées et, d'autre part, que la structure soit appréhendée non plus comme un système fermé, mais comme un système ouvert en situation d'échanges avec son contexte.

3.3.1 -Dimensions et profils

Les caractéristiques des entreprises doivent selon M. Mintzberg (1982), s'insérer dans des catégories naturelles dites *configurations*. Il en définit cinq: 1) la structure simple, 2) la bureaucratie industrielle, 3) la bureaucratie professionnelle, 4) la forme divisionnelle et 5) l'adhocratie . Ces configurations constituent une combinaison harmonieuse des cinq composantes fondamentales d'une organisation: 1) le sommet stratégique, 2) le centre opérationnel, 3) la techno-structure, 4) la hiérarchie et 5) le personnel fonctionnel.

Par opposition à ce type d'approche, D.S. Pugh distingue quatre grands types d'organisations: 1) la bureaucratie complète très structurée et très centralisée, 2) la bureaucratie du flux du travail, structurée et décentralisée, 3) la bureaucratie du personnel reposant sur la standardisation des qualifications et 4) les organisations implicitement structurées dont le fonctionnement fait surtout appel à l'habitude.

M. Crozier, dans la description du fonctionnement de la bureaucratie, met en exergue la rigidité de l'organisation des tâches et des rapports humains qui a pour conséquence un manque de communication entre les différents groupes et les difficultés qui en résultent sont utilisées par les individus et les groupes qui en ont la possibilité pour améliorer leur position, ce qui renforce la pression pour l'impersonnalité (Crozier, Merton, Gouldner et Selznik). Cette rigidité a pour conséquence que le changement ne peut se produire qu'en bloc et à partir du sommet.

Les avantages d'un système d'organisation bureaucratique constituent un excellent moyen de maintenir quelques-unes des valeurs individualistes du monde pré-industriel. Le pouvoir des managers est beaucoup plus un pouvoir politique et judiciaire qu'un pouvoir d'expert. Leur réussite dépend de qualités politiques et non pas de la possession de la science et, dans la mesure où certains aspects de leur rôle deviennent plus rationnels et plus scientifiques, ces aspects perdent de leur importance dans la lutte pour le pouvoir.

Crozier conclut que les forces bureaucratiques correspondent à la nécessaire persistance d'un élément de pouvoir charismatique dans le fonctionnement des grandes organisations et au développement de privilèges et de cercle vicieux, centrés sur ces privilèges.

3.3.2 - Les aspects démographiques

La structure organisationnelle ne se développe pas sans être influencée par divers éléments de son propre environnement (taille, âge, nationalité(s), direction); ces éléments contextuels sont supposés influencer la structure, D. Katz, R.L. Kahn (1966). La taille est généralement appréhendée par le nombre de personnes travaillant dans l'organisation; elle peut être également définie par d'autres critères tels l'importance des actifs figurant au bilan ou le chiffre d'affaires annuel, P. Khandwalla (1974)

H. Mintzberg (1990) résume l'essentiel des propositions formulées sous l'influence de la taille en trois hypothèses: - «plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée; plus les tâches y sont spécialisées, plus ses unités sont différenciées et plus sa composante administrative est développée» - «plus l'organisation est grande, plus la taille moyenne des unités est grande» - «plus l'organisation est grande, plus elle est formalisée».

La différenciation verticale et horizontale de l'organisation est très fortement dépendante de sa dimension. Le nombre et la nature des fonctions existant dans l'organisation sont en partie induits par la taille. La taille influe généralement sur le nombre de niveaux hiérarchiques, mais apparemment pas sur l'éventail de subordination tant au sommet qu'à la base de l'organigramme.

L'importance des règles et procédures créées dans l'organisation augmente avec l'effectif de façon très sensible. Il y a une tendance à la décentralisation lorsque l'organisation grandit, cette décentralisation est modulée selon la nature des décisions. La dimension de l'organisation influe plus modérément sur la formalisation de la définition des rôles et de la circulation de l'information.

Pour ce qui concerne les systèmes de planification et de contrôle, il est constaté qu'ils se développent de façon concomitante à la taille, les effets étant distincts selon les aspects concernés. Contrairement aux hypothèses tirées de la théorie des organisations, les entreprises les plus anciennes ne sont pas apparues comme les plus standardisées, ni les plus formalisées. La formation et la jeunesse de l'encadrement semblent constituer les éléments explicatifs de ce constat, M. Kalika (1993).

La nationalité d'origine de l'entreprise constitue un paramètre influençant les dimensions structurelles de l'entreprise. Même si l'on tient compte du statut et de la taille, les entreprises d'origine étrangère demeurent plus structurées et se dotent plutôt de structures complexes. Il ne fait donc pas de doute que les différences culturelles influent sur la «culture organisationnelle» des entreprises et que celle-ci constitue un facteur déterminant de la structure organisationnelle, M. Crozier et E. Friedberg (1977).

3.3.3 - La direction

L'identité de l'entreprise, considérée comme susceptible d'influencer la structure organisationnelle pose le problème de la localisation du pouvoir à la direction de l'organisation et, corrélativement, celui de la dépendance de l'organisation vis-à-vis d'organisations externes. Les principales questions posées de façon sous-jacente sont de connaître son degré d'autonomie qui peut également être appréhendé d'un point de vue plutôt juridique ou d'un point de vue économique. Ces deux aspects de dépendance juridique et économique ne sont pas toujours antinomiques. En fait, le problème posé par la dépendance est celui du contrôle externe. Dans quelle mesure une entreprise dépend-t-elle de l'extérieur pour des décisions qui la concerne. Comme le souligne J. Child (1981) l'influence des variables de contexte sur les dimensions structurelles n'est jamais directe, les dirigeants de l'entreprise intervenant lors de la prise de décisions.

Les aspects de l'identité de l'organisation relatifs à sa propre direction peuvent induire des caractéristiques et des profils organisationnels type ainsi que la formation, l'âge des dirigeants et leur «culture nationale d'origine» qui sont susceptibles d'influer sur le type de la structure définie par ceux-ci.

3.3.4 - La technologie

La place accordée à la technologie dans l'analyse des problèmes de gestion est croissante. La technologie est apparue comme constituant un facteur explicatif important tant des dimensions que des profils organisationnels.

La prise en compte de la dimension de l'organisation dans l'étude de l'effet de la technologie sur la structure a montré que la technologie possédait des effets spécifiques non négligeables sur certaines dimensions organisationnelles. Cette influence est d'autant plus grande que la taille de l'organisation est réduite. La taille de celle-ci joue un rôle important dans les relations entre technologie et structure, s'il existe une adaptation de la structure à la technologie.

Il convient de s'interroger sur ce qui pousse les décideurs à adapter leur structure à leur technologie. Il n'existe pas en la matière d'adaptation automatique et le jeu des acteurs construit la structure (M. Crozier, 1977). La technologie constitue une contrainte parmi d'autres que les décideurs sont appelés à intégrer. Comme pour les autres contraintes du

processus décisionnel, différents critères interviennent comme le coût de l'adaptation ou de la non-adaptation à la technologie.

La forte organisation (standardisation, formalisation, différenciation) d'une organisation la pousse à s'orienter vers des productions répétitives, automatisées, informatisées pour lesquels elle est déjà bien préparée. La technologie influe plus sur la structure que la structure sur la technologie.

3.3.5 - L'environnement de l'organisation

Ce dernier aspect du contexte de la structure organisationnelle se distingue par son caractère externe de l'entreprise.

L'intérêt porté par l'organisation à son environnement est d'autant plus important que celui-ci est variable, complexe ou hostile. L'intérêt porté à l'environnement découle d'une approche de l'entreprise en termes de système ouvert, A.K. Rice (1963). Ainsi, elle a tendance à développer une attitude plus dynamique lorsque les caractéristiques de l'environnement sont de même nature. La relation entre environnement et structures s'apparente plus à la réciprocité qu'à la simple causalité. Le choix de sa stratégie permet à l'organisation de disposer d'une certaine liberté d'adaptation de son environnement à sa structure. Lorsqu'il existe des disparités dans l'environnement, l'organisation est conduite à créer des unités différenciées appelées à s'adapter aux diverses exigences, H. Mintzberg (1990).

La prise en compte de l'environnement dans l'analyse empirique de la structure de l'entreprise repose essentiellement sur les travaux de T. Burns et G.M. Stalker (1961) opérant dans des environnements différents par leur degré d'instabilité, et sur ceux de P.R. Lawrence et J.W. Lorsch (1973) reposant sur la comparaison en termes de différenciation et d'intégration organisationnelles. Ils ont prolongé ces études de l'adéquation de la structure à l'environnement par une analyse en terme de performance.

La complexité et la variabilité technologique sont apparues, , comme étant liées à quatre des cinq dimensions structurelles (différenciation, standardisation, décentralisation, planification-contrôle et formalisation). A un environnement simple, et stable technologiquement,

correspondent plutôt des caractéristiques organisationnelles de faible différenciation, standardisation, planification, contrôle et décentralisation, M. Kalika (1993).

En revanche, à des environnements dont l'instabilité et la complexité technologique sont très conséquentes correspondent des structures très différenciées, fortement standardisées, planifiées et largement décentralisées.

Aux environnements très stables correspondent plutôt des organisations ayant fortement recours à l'écrit dans la définition des rôles et des communications internes. En revanche, aux environnements plus instables de ces points de vue sont associées des structures faiblement formalisées.

Conclusion de la section 3.3. - les structures organisationnelles: *ses déterminants*

Les cinq déterminants identifiés qui constituent *le système ouvert* indispensable au fonctionnement organisationnel sont fondés sur:

- 1- *Les Dimensions et profils;*
- 2- *Les Aspects démographiques;*
- 3- *la Direction.*

Ainsi que sur 4-*la Technologie* en tant que contrainte que les décideurs sont appelés à intégrer. Elle est apparue comme constituant un facteur explicatif tant des dimensions que des profils organisationnels; et 5- *l'Environnement de l'organisation* en tant que relation entre environnement et ses structures qui s'apparentent plus à la réciprocité qu'à la simple causalité. Pour le choix de sa stratégie l'organisation dispose d'une certaine liberté d'adaptation de son environnement à sa structure actuelle.

3.4 - L'efficacité de l'organisation

Approche du concept

Qu'est-ce que l'efficacité organisationnelle? La réponse à cette question est loin d'être aussi simple qu'on pourrait le croire. Si les écrits abondent dans ce domaine de recherche et d'intervention, il n'y a pas de consensus, ni sur la définition du concept, ni sur la façon de l'évaluer, Goodman, Atkin et Schoorman (1983).

Une action est efficiente quand elle produit un effet, efficace quand elle produit l'effet attendu, C. Barnard (1938). Dans une organisation, l'efficience décrit l'optimisation des moyens utilisés pour obtenir un résultat; elle est synonyme de productivité, de rendement, d'économie. L'efficacité dépend des enjeux en présence; elle se définit par rapport aux buts des acteurs et aux exigences des environnements; elle signifie qu'on a répondu aux attentes des principaux constituants stratégiques de l'organisation. Par efficience, on fait bien les choses; par efficacité, on fait de bonnes choses, P. Drucker (1966).

L'étude des composants (caractéristiques, déterminants) des structures organisationnelles implique que l'analyse des structures organisationnelles ne soit pas abordée indépendamment de celle de l'efficacité de celles-ci (M. Kalika, 1998). Cette approche suppose donc une liaison entre la structure organisationnelle (caractéristiques, déterminants) et l'efficacité de l'organisation.

Toutefois, la mesure de l'efficacité organisationnelle est difficile et potentiellement controversée à cause de sa nature subjective et multidimensionnelle (Bedeian, 1987). L'efficacité organisationnelle est, par définition, un jugement qui fait appel à la subjectivité des évaluateurs et apparaît comme un construit multidimensionnel composé de critères antinomiques (Morin, 1989). Elle est aussi l'un des problèmes les plus complexes de l'étude des organisations sociales (B.S. Georgopoulos et A.S. Tannenbaum, 1957). En dépit de nombreux travaux consacrés à ce thème, il faut remarquer qu'il existe peu de consensus sur les dimensions ou les composants de ce concept (Mahoney, W. Weitzel, 1969). La complexité de ce construit reflète bien la complexité de l'organisation sociale, formée par la multiplicité des relations entre des groupes de pression, souvent concurrentiels et potentiellement antagonistes, mais toujours interdépendants.

De nombreuses études menées par des experts en évaluation de la performance organisationnelle, confirment les conceptions de l'efficacité organisationnelle défendues par des auteurs classiques des sciences de gestion tels que Bass (1952); Campbell (1977); England (1967); Friedlander et Pickle (1968), Likert (1958); Mayo (1933), Pfeffer et Salancik (1978), Quinn et Rohrbaugh (1981), Scott (1987); Seashore (1983); Seashore et Yutchman (1967), Steers (1977) et Taylor (1911).

Pour W.G. Bennis (1969), les organisations s'apparentent à des systèmes finalisés; leur efficacité dépend de leur bonne santé, c'est-à-dire de leur réalisme, de leur faculté d'adaptation et de leur sentiment d'identité.

Le modèle quadridimensionnel de l'efficacité de l'organisation (un concept multidimensionnel, un concept hiérarchique, un concept antinomique et un concept opérant) appréhendé par Davis (1940); Bass (1952); Hage (1984); Scott (1987) confirme les intuitions ou observations de ces précurseurs.

3.4.1 - L'efficacité organisationnelle: un concept multidimensionnel

Les gestionnaires recherchent principalement le succès économique de l'organisation, lequel est mesuré à l'aide des critères tels productivité, profits nets, croissance. Dès 1952, Bass s'appuyant sur les écrits de Davis (1940) distinguait 3 types d'objectifs ou résultats: économiques, sociaux et humains.

Le succès économique inclut la valeur que lui accordent les membres et la société. Cette dimension comprend deux critères: le premier étant la valeur attribuée à l'organisation par ses membres et le second la valeur attribuée à l'organisation et à ses membres par la communauté immédiate.

En tant que système ouvert, l'organisation doit pouvoir compter sur l'acquisition de ressources et sur l'appui de son environnement, Scott (1987).

L'efficacité se mesure également par la position de négociation de l'organisation dans l'environnement, sa rentabilité et la flexibilité de sa structure et des processus - ainsi que par la satisfaction de la clientèle, les dimensions de «pérennité de l'organisation» et de «légitimité de l'organisation auprès des groupes externes».

3.4.2 - L'efficacité organisationnelle: un concept hiérarchique

Les comportements administratifs des nouveaux gestionnaires sont d'abord influencés par des objectifs de maximisation tels que l'efficience (rapports de productivité et de rentabilité), puis par les objectifs de positionnement de l'entreprise par rapport au temps (stabilité, croissance) et au secteur (part de marché) qui ont des répercussions sur leurs décisions et leurs actions (England, 1967). Les objectifs concernant les salariés et ceux concernant la société viennent

ensuite. L'efficacité d'une organisation semble être avant tout une affaire de maximisation des résultats et de minimisation des coûts. La satisfaction des salariés et des clients apparaît comme un moyen ou des contraintes à respecter pour atteindre les objectifs de l'organisation (Morin, 1989).

3.4.3 - L'efficacité organisationnelle: un concept antinomique

L'efficacité organisationnelle apparaît comme un construit de multiples critères antinomiques. Une organisation est efficace lorsqu'elle se donne une structure stable mais flexible, lorsqu'elle formalise la communication tout en s'assurant l'acquisition des ressources et l'appui des groupes externes, lorsqu'elle définit des objectifs et planifie ses activités tout en augmentant la valeur des ressources humaines et lorsqu'elle maximise la productivité et l'efficacité de ses activités tout en assurant la cohésion et le moral des salariés (Quinn, 1988).

Le caractère antinomique de l'efficacité apparaît également dans les résultats: on cherche à maximiser les revenus et à minimiser les coûts tout en assurant le développement des salariés, on cherche à contrôler les coûts et les dépenses tout en veillant à aménager la qualité des produits ou des services offerts par l'organisation. Dans un environnement marqué par la rareté des ressources et la concurrence, la qualité est un moyen privilégié d'assurer une bonne position à l'organisation. De tels critères imposent des arbitrages existants.

3.4.4 - L'efficacité organisationnelle: un concept opérant

L'efficacité organisationnelle est un construit social (Pfeffer et Salancik, 1978). D'après eux l'efficacité est la capacité de l'organisation d'engendrer des actions et des résultats acceptables pour tous les individus, groupes ou organisations dont elle dépend. En tant que norme externe de la performance, elle est une mesure de l'utilité de ce qui fait l'organisation et les ressources qu'elle consomme. L'évaluation de l'efficacité ainsi conçue suppose un jugement de valeurs sur les activités et sur les résultats, à savoir les produits ou les effets de l'organisation dans son environnement.

En tant que construit social, l'efficacité est une norme de la performance des organisations définie sur la base de systèmes de représentation de ceux qui l'emploient. Les représentations sociales sont des systèmes de valeurs, de croyances et de pratiques relatives à un objet. Elles sont génératrices de prises de position par rapport à un objet et organisatrices des actions à

son endroit (Doise, 1985). A partir des informations qu'ils possèdent sur l'organisation, les individus construisent leurs propres critères qui leur servent à évaluer l'organisation, à se faire une opinion à propos d'elle, et enfin à orienter leurs actions et leurs relations avec elle.

D'après Scott, 1987; Zammuto, 1984; Seashore, 1983; Quinn et Rohrbaugh, 1983; Van de Ven et Morgan, 1980; Cummings et Berger, 1980 ainsi que Pfeffer et Salancik, 1978, l'efficacité organisationnelle est un jugement qu'on pose sur la performance d'une organisation, ce jugement étant fondé sur le système axiologique des évaluateurs.

3.4.5 - Les dimensions de l'efficacité

A l'instar de ces auteurs, on peut définir l'efficacité organisationnelle comme un jugement prononcé par les multiples constituants, sur les produits, les résultats ou les effets de l'organisation ou de ces processus. La documentation fournit à cet égard plusieurs indications et permet de déceler quatre dimensions principales de l'efficacité organisationnelle.

Quatre dimensions principales de l'efficacité organisationnelle sont décelées. Elles sont essentiellement basées sur des critères relatifs à l'efficacité économique. Un courant social a fait valoir les aspects humains des organisations, promulguant ainsi l'harmonisation des objectifs organisationnels et des intérêts individuels, alors que les tenants de l'approche systémique prétendent plutôt que le seul objectif des organisations est d'assurer leur pérennité et donc de concevoir l'efficacité comme attribut des organisations performantes.

3.4.5.1. - La dimension sociale

La dimension sociale relève de la structure des relations entre les individus et les groupes. Il ne s'agit donc pas d'observer les individus ou les groupes mais bien la structure sociale que constitue l'organisation. Un indice de l'équilibre d'une structure est sa cohérence; sa cohésion, laquelle se définit comme un coefficient d'unité, de continuité et de solidité des relations qui forment la structure.

La dimension sociale de l'efficacité pourrait alors être définie comme étant la cohésion sociale (Mc Gregor, 1960; Likert, 1961; Barnard, 1965; Quinn, 1988 et Van de Ven et Morgan, 1980).

Dans cette dimension sociale, la cohésion sociale semble être le critère charnière dans la mesure où elle permet à la structure sociale d'être corrigée et transformée par les nouvelles données de l'environnement.

3.4.5.2- La dimension économique

La dimension économique de l'efficacité organisationnelle se rapporte essentiellement à l'échange des ressources qu'elle emploie (Katz et Kahn, 1978, ainsi que Seashore et Yutchman, 1967). Il s'agit alors d'évaluer, par cette dimension de l'efficacité, l'efficience économique de l'organisation, c'est-à-dire la qualité et la quantité des ressources acquises et épargnées nécessaires au bon fonctionnement du système.

Dans cette dimension, l'efficience apparaît comme étant le principal critère largement appuyé par les chercheurs qui ont écrit sur l'efficacité organisationnelle.

3.4.5.3. - La dimension politique

La dimension politique de l'efficacité organisationnelle concerne les relations qu'elle entretient avec les constituants externes afin de gagner leur faveur et leur appui. Par cette dimension de l'efficacité, il faut chercher à évaluer la légitimité de l'organisation dans son environnement qui lui permette de mettre en œuvre ses stratégies pour atteindre ses objectifs et pour traverser les périodes de crise grâce à leur soutien (Pfeffer et Salancik, 1978, Hirschman, 1970; Nord, 1983).

Dans cette dimension, il n'y a qu'un seul critère: l'évaluation des groupes externes (Campbell, 1976). Ce critère décrit bien les résultats des interactions entre l'organisation et son environnement.

3.4.5.4. -La dimension systémique

La dimension systémique de l'efficacité organisationnelle pose la question de la pérennité de l'organisation. Cette approche met l'accent sur les facteurs qui sont présumés importants pour la pérennité de l'organisation. Les facteurs dominants, qui sont également dans le modèle systémique de l'efficacité, sont l'adaptation à l'environnement et le maintien d'un écart favorable à l'organisation entre les intrants et les extrants (Von Bertalanffy, 1956; Bakke, 1950; J.D. Thompson, 1967; Emey et Trist, 1960; Katz et Kahn, 1978).

Dans cette dimension, c'est le critère de pérennité qui reflète le mieux cette quête incessante de stabilité et de croissance.

Ces quatre dimensions théoriques comportent un sens précis en raison du niveau d'objectivation où la mesure devra s'appliquer, c'est-à-dire le niveau organisationnel. Elles comportent aussi un sens précis en raison de la nature des critères recherchés. On trouve peu d'études empiriques sur l'efficacité organisationnelle (Bedeian, 1987); seule la recherche dirigée par Quinn, 1988, fournit des résultats provenant d'expériences.

Conclusion de la section 3.4: l'efficacité organisationnelle

L'efficacité organisationnelle est une norme de la performance organisationnelle, inévitablement liée aux valeurs des personnes et des groupes qui l'utilisent.

Les quatre mesures qui servent à représenter l'efficacité d'une organisation sont :

- 1 - **la dimension sociale:** *la cohésion;*
- 2 - **la dimension économique:** *l'efficience;*
- 3 - **la dimension politique:** *l'évaluation des groupes externes;*
- 4 - **la dimension systémique:** *la pérennité.*

Conclusion des sections 1 à 3 du chapitre I: Définition des concepts théoriques de la mobilité, de la culture/du multiculturalisme et des structures organisationnelles

La revue de l'art menée au long de ce chapitre ainsi que son analyse à des degrés divers, tant qualitative que quantitative, nous a permis de faire émerger leurs spécificités, et de construire une représentation de ces concepts en théorie.

La notion de concept a été retenue pour aborder ces champs de recherche car le concept est un élément indispensable à toute recherche, qu'il doit la guider pour faire émerger un point de vue, une série d'observations – qui ultérieurement, et par déduction, permettront de prévoir d'autres problèmes, d'autres conséquences des faits qu'il généralise. Le concept en tant qu'outil fournit non seulement un point de départ, mais également un moyen de désigner par abstraction et d'imaginer ce qui n'est pas directement perceptible.

A ce stade d'investigation, nous pouvons dégager les caractéristiques de ces éléments théoriques qui seront amenés à être en interface avec la réalité du terrain de recherche que nous analyserons au chapitre suivant. Pour l'instant nous retiendrons sous l'angle du concept de la théorie:

Au niveau de la mobilité:

La mobilité n'est pas un moyen de promotion, mais un moyen de compétence. La mobilité est d'une part plurivoque, d'autre part appréhendée très différemment, les discours des acteurs sur la mobilité sont déterminés par leurs positions sociales et professionnelles.

La mobilité évoquée n'indique rien de ce qu'elle contient. La mobilité seule est une notion creuse si elle n'est pas accompagnée au minimum de ce qui doit la spécifier. La mobilité ne peut s'aborder dans le système binaire de relation par opposition «mobilité/immobilité» mais doit se comprendre comme un processus avec différentes positions face aux problèmes de formation, de qualification et de rémunération notamment qu'elle soulève.

Au niveau de la culture et plus particulièrement du milieu multiculturel:

Force est de constater que les individus sont marqués par leur culture et leur éducation puis «conditionnés» par les organisations. Ils «s'imprègnent» progressivement, intériorisent les normes pour se façonner une identité professionnelle organisationnelle à partir de laquelle ils élaborent un univers mental qui regroupe toutes les caractéristiques dégagées par le choc professionnel et culturel. Ils arrivent ainsi à composer ce que les spécialistes appellent leur «carte du monde». Les facteurs principaux de la variabilité culturelle correspondent à une vision du monde et déterminent le modèle du fonctionnement de l'organisation. L'intégration des spécificités culturelles de chaque pays et l'entraînement au décodage des messages verbaux sont des éléments majeurs pour comprendre le cheminement du multiculturalisme et anticiper ses effets.

Pour poursuivre l'approche contextuelle de la mobilité, nous sommes amenés à considérer son cadre de déploiement dans les structures organisationnelles.

Au niveau des structures organisationnelles:

Les structures organisationnelles se distinguent par l'interdépendance de deux systèmes: l'un *fermé* constitué par ses «caractéristiques», l'autre *ouvert* constitué par ses «déterminants». Lesquels sont en constante inter-actions stratégiques afin d'atteindre «l'efficacité» organisationnelle .

Cette efficacité intègre différents concepts tels que:

- *multidimensionnel*: «le succès économique d'une organisation inclut la valeur de l'organisation que leur accordent les membres et la société» (Bass, 1952);
- *hiérarchique*: «l'efficacité d'une organisation semble être avant tout une affaire de maximisation des résultats et de minimisation des coûts» (Morin, 1989);
- *antinomique*: «une organisation est efficace lorsqu'elle se donne une structure stable mais flexible» (Quinn, 1982);
- *et, opérant*: «l'efficacité est la capacité de l'organisation d'engendrer des actions et des résultats acceptables pour tous les individus, groupes ou organisations dont elle dépend» (Pfeffer et Sazlancik, 1977).

Ces trois concepts sur la mobilité, la culture, le multiculturalisme et les structures organisationnelles, présentés comme centraux dans notre recherche, sont donc susceptibles

d'être reliés. Cependant, ce lien n'a le plus souvent été évoqué par la littérature, parfois de manière indirecte voire adjacente. C'est pourquoi, nous présenterons ci-après dans notre problématique de recherche les interfaces et les synergies de ces trois éléments fondamentaux, lesquels doivent permettre de réaliser et de valoriser la mobilité.

La cueillette des données théoriques nous permet d'engager au chapitre suivant notre problématique qui nécessitera sans doute des recentrages, après nos constats de recherche sur le terrain.

Section 4 - Problématique

Jusqu'ici, nous avons abordé les concepts théoriques de mobilité, de culture, de multiculturalisme et des structures organisationnelles afin de distinguer un certain nombre de dimensions spécifiques du concept original et de trouver des indicateurs pour chaque dimension.

Ce cadrage ainsi établi, nous allons maintenant présenter la problématique, l'objet de notre recherche que nous analyserons. Celui-ci présente un intérêt théorique, mais aussi managérial, que nous détaillerons ensuite. Enfin, nous introduirons nos propositions, notre thèse, que nous défendrons tout au long de ce document.

4.1. - Problématique analysée

Nous sommes partis du constat que la mobilité est un moyen de compétence nouveau à intégrer dans le plan de parcours professionnel de l'individu. Elle lui confère un avantage concurrentiel dans la mesure elle est encouragée pour l'ensemble des agents de l'Organisation. Cependant, la mobilité est diverse, complexe et ambiguë et, par conséquent, difficile à vulgariser et à mettre en œuvre.

Puis, nous avons montré que la mobilité est un élément fondamental pour parvenir à un objectif de parcours professionnel ciblé aussi bien pour l'agent que pour l'organisation. Nous avons montré également que la culture d'appartenance de l'agent ainsi que la sub-culture organisationnelle ont une connotation différente et souvent négative envers la mobilité. L'acculturation constante de la culture du milieu organisationnel la complique.

Les managers la préconisent et incitent les agents à la mobilité à travers l'élaboration de dispositions législatives et d'un discours managérial nouveau. Néanmoins, peu d'entre eux lui accordent une confiance particulière.

Pourtant la mobilité apparaît comme un moyen stratégique de développement tant pour l'individu que pour l'organisation, ainsi qu'une opportunité au solutionnement des plafonnements de carrière, de structure et de salaire.

En conséquence, la mobilité est aussi un moyen stratégique d'inclusion. Or, la demande de mobilité pour certaines catégories d'agents est spontanée et menée à sa fin. Par contre, comment agir pour l'institutionnaliser, la valoriser et la réaliser à tous les niveaux de la pyramide hiérarchique?

Formulée de manière plus précise, la problématique à laquelle nous nous intéresserons est donc la suivante: «Comment mettre en œuvre une mobilité valorisante et consensuelle dans un milieu multiculturel spécifique tel qu'une organisation internationale».

Cette problématique implique pour nous un questionnement:

- comment peut-on valoriser la mobilité dans ce type de milieu multiculturel?
- quel rôle jouent les cultures individuelles dans ce processus?
- comment sont liés les processus d'impulsion individuel et organisationnel?

Nous insisterons plus loin sur la manière dont nous appréhenderons cette problématique. En attendant nous pouvons retenir l'objet de recherche suivant: *décrire et comprendre le processus d'impulsion d'une mobilité organisationnelle*.

4.2 - L'intérêt théorique et pratique et l'objet de recherche

La question de recherche ainsi formulée est d'intérêt théorique (a) et managérial (b).

4.2.1 - L'intérêt théorique

L'intérêt théorique de cette recherche réside dans une meilleure compréhension du processus d'impulsion de la mobilité des agents via un redéploiement des compétences de ces derniers.

Notre recherche doit d'abord permettre de mieux cerner ce qu'est la mobilité dans le milieu multiculturel d'une organisation internationale. Existe-t-il des ancrages organisationnels pour cette mobilité? Quels processus la font émerger et comment les individus y participent-ils? L'ensemble de ces questions n'ont, à notre connaissance, pas encore été abordées, et il n'existe donc pas de réponses spécifiques.

Au-delà de ces réponses plus précises, notre recherche devrait, de par son questionnement et ses investigations, participer à une meilleure connaissance de la faisabilité organisationnelle

de la mobilité de ses agents, demandeurs d'un développement de leur parcours professionnel, et expliquer le processus de fonctionnement de ce type de mobilité afin d'enrichir la connaissance relative à ce sujet. Cette question de recherche repose sur une insuffisance dans la littérature, théorique alors que ce thème est d'actualité récente dans le management des organisations internationales; cette étude devrait également permettre d'identifier les effets positifs ou négatifs résultants de la synergie des différentes logiques organisationnelles émergentes des structures organisationnelles en place.

Dans notre recherche nous avons retenu plusieurs variables sous-jacentes à la mobilité et perçu également l'existence d'un élément occulte non identifiable mais opérant: la pression du pouvoir des différentes logiques organisationnelles en place dans les structures organisationnelles. Ces aspects sont au cœur de notre analyse. Ainsi, ceci considéré, nous espérons apporter un éclairage et expliquer les divergences entre le discours politique prôné et les faits constatés.

4.2.2 - L'intérêt managérial

Depuis l'effondrement du mur de Berlin en 1989, le rôle de la plupart des organisations internationales s'est considérablement accru – en raison des nouvelles missions qui en ont découlé, des profonds changements politiques, économiques et institutionnels qui ont bouleversé l'Europe de l'Est – et l'ensemble du territoire de l'ex-Union soviétique à la suite de l'effondrement du communisme et de l'implosion d'un système totalitaire érigé en modèle. A l'Ouest le choc de cette extraordinaire mutation a également provoqué des réactions profondes.

Pour relever ce défi au plan politique, il s'impose de renouveler le programme intergouvernemental d'activité (coopération juridique, questions sociales, culture et éducation, fondement de la démocratie) mais aussi et surtout au plan économique et humain de valoriser le potentiel existant de l'Organisation, lequel sous-entend la gestion réelle des ressources humaines et par le même la mise en œuvre des compétences de celles-ci grâce à la mobilité de ses agents.

Cette approche devrait être le levier de la mobilisation des compétences réelles en place. Mais l'introduction de deux notions essentielles et novatrices, performance et mobilité, qui ne

font pas partie de la culture des gestionnaires en place, risque de compliquer cette mise en œuvre.

Au niveau du management, l'organisation n'a pas non plus évolué de manière à faire face à un nombre croissant de défis résultant de l'élargissement de l'organisation à l'Est. Elle s'est plutôt appuyée sur une application mécanique des dispositions du statut, qui portent le sceau obsolète d'une époque et du contexte dans lequel elles ont été mises en place.

L'apparition de la notion de management, et celle de la mobilité des agents, est un élément récent dans la gestion des organisations internationales en l'espèce, c'est à dire créées après la Seconde guerre mondiale, généralement plus préoccupées par des objectifs politiques que financiers.

Depuis quelques années, les instances décisionnelles de ces organisations internationales, sous la pression des gouvernements des Etats membres, recommandent une politique plus souple en matière de gestion du personnel, axée sur la mobilité de ses agents, mobilité spécifique axée sur le redéploiement des compétences au sein des structures de l'organisation et éventuellement en dehors des structures propres de celles-ci.

Paradoxalement, dans tous les documents de référence, les idées novatrices du discours politique (2^e Sommet des Chefs d'Etats et de Gouvernements de l'Organisation (10-11 octobre 1997) sur les réformes nécessaires sont énoncées. Les critères du processus de leur application ne sont pas clairement identifiés et pas forcément compatibles avec la culture et le mode de fonctionnement organisationnel en place, constitué au fil des années par des vagues successives de recrutements d'agents de cultures de plus en plus éloignée (blocs: Nord-Sud, Vieille Europe des pays fondateurs, Europe du grand Est). Pour lesquels on demande une ouverture d'esprit et théoriquement de la flexibilité indispensable pour participer à des projets multidisciplinaires et travailler dans un milieu multiculturel, terrain de synergies entre les flux des intrants et de leur socialisation dans le contexte d'évolution de la sub-culture organisationnelle en constante mouvance.

En conséquence, l'intérêt de la recherche réside au niveau de l'éclairage sur la synergie des logiques organisationnelles en place permettant de discerner les mécanismes bloquants ou de dysfonctionnements. Cette recherche permettra également d'identifier les actions concrètes à

entreprendre afin de faire valoir la mobilité comme compétence stratégique tant pour l'agent que pour l'Organisation.

4.3 - Le déroulement de la recherche

Il y a lieu maintenant d'entrer dans le vif du sujet. Les choix de présentation de notre travail sont intimement liés au protocole de recherche déployée, ainsi qu'aux résultats obtenus, c'est à dire la thèse défendue. C'est pour mieux faire comprendre ces choix au lecteur que nous les introduisons brièvement ici:

4.3.1 - Introduction au protocole de recherche

Nous nous sommes posé la question de savoir comment se développe le processus de mobilité des agents en milieu multiculturel

Pour y répondre, nous avons opté pour une méthode de recherche par maillage à approche inductive. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur la cueillette des données et sur les observations faites dans le cadre d'études de cas approfondis. Ces données sont mixtes, qualitatives et quantitatives.

Soucieux de savoir comment les agents de l'Organisation percevaient la recommandation faite par le Comité des Sages d'institutionnaliser la mobilité, nous avons mené une enquête pré-opératoire: entretiens individuels de nature semi-directive auprès des personnes les plus représentatives. Puis, nous avons choisi de mener une recherche sur le terrain par études de cas bien ciblés, que nous avons complétée par des méthodes opératoires d'investigation traditionnelle: recherches de données, décryptage des messages oraux, identifications des réseaux informels signalés, etc., que nous avons enrichies par une analyse clinique du terrain.

Le recentrage des pistes de recherches a été également possible grâce à l'immersion du chercheur dans l'Organisation et à la possibilité d'exploiter son travail de mémoire. Ainsi qu'à l'analyse du questionnaire lancé parallèlement par l'administration sujet de notre recherche, afin de recueillir les éléments intégrables dans la mise en oeuvre de la nouvelle politique du personnel.

Si différents outils de recherches ont été utilisés, c'est en raison de la confidentialité des données recueillies à maintenir dans un milieu politique où le langage propre à ces institutions ne se prête pas à des démonstrations cartésiennes en la matière. C'est pourquoi la confiance a été entretenue et démontrée à tous les niveaux des interlocuteurs, détenteurs des informations capitales. L'appartenance du chercheur au corps social fut un élément majeur à la confiance nécessaire, mais aussi un handicap par rapport à la nécessaire distance du chercheur opérant en milieu familial.

Choisi à l'issue d'une phase exploratoire basée sur des situations de faits, le cas du Conseil de l'Europe, Organisation internationale paneuropéenne, cadre de notre milieu multiculturel, nous a permis d'apporter des réponses à notre interrogation. Celles-ci sont discutées à travers les angles d'analyse fournis par la revue de l'art.

En accord avec la visée inductive modérée et pragmatique, que nous adopterons, nos résultats sont formulés comme des propositions théoriques que nous soumettrons à la communauté scientifique. Ensemble, ils forment une proposition théorie principale qui représentera la thèse que nous défendons.

4.3.2 - La thèse défendue

Nous défendrons la thèse suivante:

La nouvelle approche de la mobilité telle que préconisée par les instances politiques dirigeantes doit-elle lever l'immobilisme du personnel en place, impliquer et remotiver le personnel dans le changement organisationnel – ou tout simplement viser plus de «re-engineering» de l'Organisation.

Pourquoi introduire la notion de re-engineering? Parce que tout d'abord *le re-engineering est une démarche centrée sur l'organisation interne* qui fait l'impasse sur les problèmes de positionnement stratégique et qu'il obéit à une logique de rupture avec les règles et les postulats de base qui imprègnent le fonctionnement actuel des entreprises. Le re-engineering formalise et intègre, dans une démarche structurée, certaines méthodes des courants actuels de management, notamment celles du management par projet, de la «pyramide inversée», du «Time Based Management» ou encore des théories de l'apprentissage organisationnel. Il comporte néanmoins certaines limites ou zones d'ombre.

Ou, tout simplement pour justifier «une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que conduisent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité. Conduisant selon Hammer et Champy (1993) à une reconfiguration majeure qui consiste à renoncer aux procédures établies de longue date et à jeter un regard neuf.

Cette volonté des dirigeants cache-t-elle un concept intégré nouveau ou intégrant enfin l'efficacité dans l'Organisation qui l'oblige à prendre en compte les synergies indispensables entre *les ressources humaines* (dimension psychologiques), *l'efficacité économique* (dimension économique), *la légitimité de l'Organisation face aux groupes externes* (dimension politique), *la pérennité de l'Organisation* (dimension systémique).

Les effets de ces différentes synergies sont-ils liés directement à la forte pression politique exercée sur les différentes logiques organisationnelles du processus organisationnel de la prise de décision (logique d'impulsion, de régulation, d'évaluation, d'exécution) limitées à la pratique institutionnelle de la mobilité.

Pour défendre cette thèse nous opérons par étapes successives. Le chapitre suivant expliquera les choix épistémologique et méthodologique qui ont guidé cette recherche et nous permettra de développer notre méthodologie. Laquelle nous conduira dans la deuxième partie de cette thèse à présenter et à confronter les résultats de nos recherches avant de conclure, en accord avec la logique inductive que nous avons suivie de conclure sur des propositions théoriques.

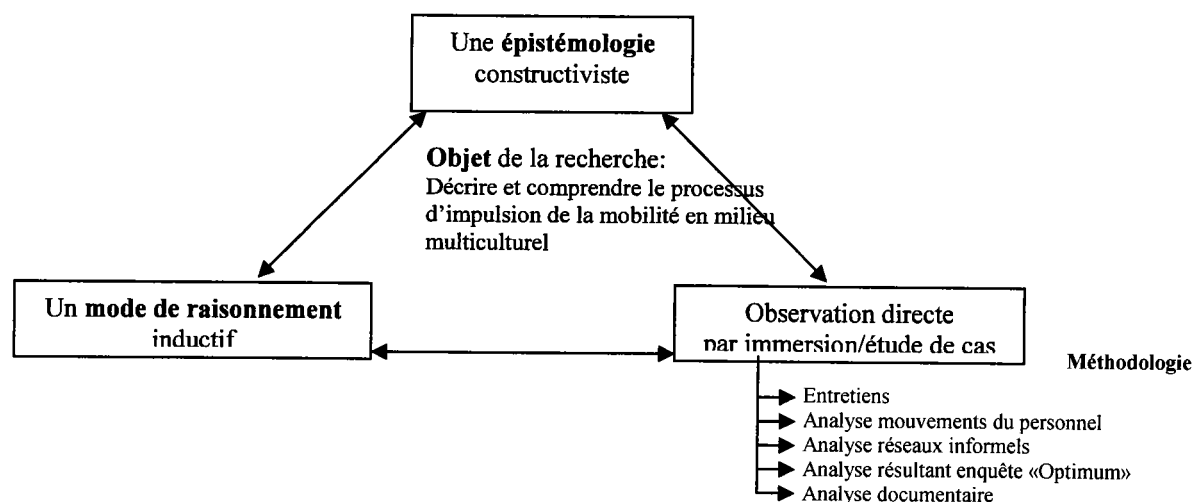
Chapitre II: Méthodologie

Nous venons de définir, d'une part, l'objet de notre recherche, soit la description et la compréhension du processus de la mise en œuvre de la mobilité en milieu multiculturel et, d'autre part, de montrer l'intérêt de son étude.

«Ainsi la tâche n'est point de contempler ce que nul n'a encore contemplé, mais de méditer comme personne n'a encore médité sur ce que tout le monde a devant les yeux».
Schopenhauer

Définir l'objet de la recherche, c'est-à-dire se poser la question «qu'est-ce que je cherche?», est intrinsèquement lié à la question de savoir *comment* cet objet sera étudié. Ceci implique de spécifier l'épistémologie, le mode de raisonnement et la méthodologie mis en œuvre. Parallèlement à la présentation des choix épistémologiques et méthodologiques sur lesquels se base notre travail, ce chapitre a pour objectif de montrer cette cohérence.

Pour cela, nous allons progresser du «général» (le positionnement du chercheur) au «particulier» (le traitement des données récoltées), en passant par le mode de raisonnement suivi, de la stratégie de la collecte des informations) et sa mise en œuvre concrète.



Le choix du constructivisme, de l'induction et de l'étude de cas, en cohérence avec l'objet de la recherche.

Section 1 - Une épistémologie constructiviste

L'explication du positionnement épistémologique de notre d'une recherche a pour intérêt:

- d'asseoir sa validité et sa légitimité;
- de clarifier ses présupposés;
- de pouvoir juger de la bonne adéquation entre la méthodologie mise en œuvre et le projet initial.

1.1 - L'opposition de deux paradigmes

Bien qu'ancré dans les Sciences de gestion, l'objet de notre recherche est néanmoins situé au confluent d'un certain nombre d'autres disciplines, telles l'anthropologie, la psychologie, les sciences cognitives. Toutes ces disciplines ont pour point commun de faire partie des sciences sociales et de s'occuper de l'étude des relations sociales vues sous divers angles.

Les Sciences de gestion étant récentes, l'épistémologie qui lui est consacrée en est à ses débuts. Les sciences sociales, les Sciences de gestion sont une discipline jeune et dont le caractère scientifique n'est pas toujours reconnu dans le monde de la recherche. Les chercheurs nord-américains, notamment, ont répondu à ces critiques par des démarches de recherche toujours plus quantitatives et hypothético-déductives qui constituent aujourd'hui ce que l'on a coutume d'appeler «le modèle dominant» (Batteau et Thiétart, 2001). D'autres mettent en garde contre cette fascination d'une «fausse objectivité» (Ricoeur, 1955)⁵. Gusdorf (1960) qualifie les sciences sociales d'«ambiguës puisque l'homme, qui en est à la fois l'objet et le sujet, ne peut pas se mettre lui-même entre parenthèse pour considérer une réalité indépendante de lui». Le paradigme scientifique dominant, «traditionnel», ou encore «orthodoxe» ne s'adapte donc pas toujours facilement au champ des sciences sociales. Le Moigne (1990) souligne que «la gestion n'a aucune réalité tangible et ne présente guère de régularités stables. Il s'agit d'un objet qu'il n'est guère possible d'analyser sans le transformer et qui s'avère en même temps passible de plusieurs découpes concurrentes.»

Ces débats ont mené à la cristallisation de deux paradigmes opposés, le «paradigme dominant» et le «nouveau paradigme», dont les principaux présupposés se résument de la manière suivante.

⁵ cité par Chanlat, 1998

Tableau 1.1. les deux paradigmes des sciences sociales

Idées prépondérantes dans le «paradigme dominant»	Idées prépondérantes dans le «nouveau paradigme»
- la simplicité des choses; - la hiérarchie entre les choses; - une conception mécaniste du monde; - le déterminisme; - la causalité linéaire; - le rassemblement (d'une organisation autour d'un projet, par exemple); - une conception objective du monde.	- la complexité des choses; - les interactions entre les choses; - une conception holographique du monde; - l'indétermination; - la causalité mutuelle; - la désunion possible par une perturbation violente; - une mise en perspective du monde.

Source: d'après Lincoln et Guba, 1985: 52

C'est un débat sur la nature même de la science, sur ce qu'est une connaissance scientifique, qui oppose ces deux paradigmes. Parmi les chercheurs français en Sciences de gestion, le débat s'est cristallisé depuis le début des années 1990 autour de trois positionnements épistémologiques clés, le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Ces deux derniers courants ont des points communs importants, ce qui permet de synthétiser les présupposés de ces trois positionnements de la manière suivante.

Tableau 1.2. les hypothèses sous-jacentes des postures épistémologiques

	Positivisme	Interprétativisme et constructivisme
Nature du lien sujet/objet	Indépendance	Interdépendance
Nature de la réalité	Hypothèse ontologique	Hypothèse phénoménologique
Nature de la connaissance produite	Objective, acontextuelle	Subjective, contextuelle
Vision du monde social	Déterminé	Indéterminé

Source: Girod-Séville et Perret, 1999: 21

Il est aisé de constater que l'opposition entre le positivisme d'un côté, et l'interprétativisme et le constructivisme de l'autre, est la même que celle décrite par Lincoln et Guba entre le paradigme dominant et le nouveau paradigme.

Le positivisme part du postulat que les objets de la recherche scientifique sont indépendants du chercheur. Celui-ci l'étudie donc de l'extérieur, ce qui n'a pas d'impact sur l'objet en lui-même. Nous avons vu plus haut que cette conception de la recherche a été une des principales raisons pour lesquelles le positivisme a été mis en cause dans les sciences sociales. Les faits

sociaux sont construits par les humains dont le chercheur fait partie jusqu'à preuve du contraire.

En poursuivant, le courant constructiviste considère que la réalité n'existe pas en tant que telle (et contexte donc l'hypothèse ontologique), mais qu'elle est socialement construite (Berger et Luckmann, 1966), grâce aux interactions entre acteurs. En se classant dans le «nouveau paradigme», le chercheur accepte «l'hypothèse phénoménologique: l'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)» (Girod-Séville et Perret, 1999:14). Un phénomène n'est ainsi que le mode d'apparition interne des choses dans la conscience (De Bruyne et al., 1974: 73)

Cette conception de la réalité et l'interdépendance mentionnée plus haut entre le chercheur et son objet, influent sur l'interprétation des connaissances scientifiques produites. Si le monde social est fait d'interprétations produites dans le cadre d'interactions, ces dernières ont lieu dans des contextes toujours particuliers. Sa connaissance est donc contextuelle, liée au moment et au lieu d'observation.

Qu'il existe ou non une réalité absolue, interprétativistes et constructivistes considèrent qu'elle ne peut être atteinte, car elle n'est jamais indépendante de l'esprit, de la conscience de celui qui l'observe ou l'expérimente (Girod-Séville et Perret, 1999 : 19). La connaissance produite est donc plus ou moins subjective.

Enfin, le «nouveau paradigme» s'oppose à la version déterministe du monde social qui règne dans le positivisme. Pour les interprétativistes et les constructivistes, les individus créent leur environnement par leur pensée et leurs actions, guidés par leurs finalités. Le monde social est donc un monde où tout est possible, où rien n'est déterminée et où l'homme peut choisir (Le Moigne, 1994).

Ces deux paradigmes si différents ne peuvent avoir la même conception du caractère scientifique d'une recherche. Kuhn (1970) souligne même que «l'incommensurabilité des paradigmes rend impossible l'évaluation d'un paradigme avec les critères de l'autre».

Pour le positivisme, on peut clairement distinguer connaissances scientifiques et connaissances non scientifiques. Une connaissance scientifique doit être vérifiable, «confirmable» et réfutable (Girod-Séville et Perret, 1999).

Les interprétativistes insistent notamment sur le caractère idiographique de la recherche (étude d'événements singuliers, en situation) et les capacités d'empathie développées par le chercheur.

Les constructivistes vont encore plus loin et soulignent le caractère illusoire d'une démarche de vérification et le caractère inadapté d'une démarche de réfutation. Si l'épistémologie constructiviste se refuse à donner un unique critère de validité, certains auteurs proposent cependant des sources de validation de la connaissance.

Von Glasersfeld (1988) propose le critère d'adéquation (ou de convenance). Selon ce représentant d'un constructivisme radical, une connaissance serait valide dès lors qu'elle conviendrait à une situation donnée.

Le Moigne (1995) défend le critère d'enseignabilité. Celui-ci serait satisfait si la connaissance est reproductible, intelligible et constructible. «Le modélisateur (...) devra montrer que (les connaissances) sont argumentées et donc à la fois constructibles et reproductibles, de façon à permettre leur intelligibilité pour son interlocuteur» (1995). L'important est que le modélisateur veille scrupuleusement à expliquer les finalités auxquelles il prétend se référer lorsqu'il construit les connaissances enseignables qu'il considérera et communiquera.

Enfin pour le constructivisme, l'expérience personnelle du chercheur précède la connaissance. Le Moigne (1995) cite Vico (1710) qui pense que «le critère et la règle du vrai sont "l'avoir fait" lui-même».

L'énoncé de ces critères permet aux constructivistes d'accepter et de défendre une pluralité de méthodes.

1.2 – Le choix d'un constructivisme modéré

Dans l'introduction de ce chapitre, nous avons souligné l'importance d'une cohérence entre l'objet de la recherche, le positionnement épistémologique et le design de la recherche. Or, le choix de l'objet de recherche n'entraîne pas automatiquement le positionnement épistémologique du chercheur. En revanche, le positionnement épistémologique poussera le chercheur à formuler sa question de recherche d'une manière spécifique, à appréhender les concepts auxquels elle se rattache sous un angle particulier. Ainsi, des «concepts tels que complexité, incertitude, paradoxe, dialogique, méta-niveaux, symbiose, interactivité ou réflexivité forment le cadrage conceptuel pour le moins révélateur» des recherches constructivistes (Charreire et Huault, 2001).

Nous détaillerons maintenant comment nous concevons notre objet de recherche, l'impulsion de la mobilité en milieu multiculturel. C'est cette conception, mais non pas l'objet en tant que tel, qui nous pousse à nous positionner dans le paradigme constructiviste.

En conclusion de cette partie, nous assumons donc que:

- notre recherche sur le terrain et d'immersion du chercheur, même si nous ne voulons pas surestimer son impact, aura certainement influencé les données recueillies : elle nous a permis d'entrer dans le jeu des acteurs pour mieux l'observer et mieux en sortir, pour mieux le critiquer. En même temps, notre vision de notre objet de recherche dépend de nos contacts avec ce terrain précis. Dans notre cas, le recours à l'anamnèse (connaissance du passé du sujet, grâce aux documents personnels, aux récits du sujet lui-même et à l'observation, de ses réactions «en situation» ou de collecte d'informations). Le chercheur a lui aussi une culture qui influence sa manière de raisonner et les conclusions qu'il peut tirer. On essaie bien sûr de limiter cet impact en prenant de la distance, ou en croisant ses propres interprétations avec celles d'autres chercheurs ou acteurs, possédant une autre culture. Néanmoins nous pensons que la connaissance produite en sciences sociales comporte toujours une part de *subjectivité*. Notre **connaissance** est donc **contextuelle**.
- La connaissance que nous tentons de construire reflète nos propres représentations du monde qui se sont formées au fil de notre expérience d'être humain, d'acteur au sein de l'Organisation observée et de chercheur, et l'objectif de création de connaissance que nous étions fixé. Cette **connaissance** est donc **subjective**.

Tout au long du processus de recherche, nous avons tenté de rester la plus objective possible, afin d'influencer au minimum la collecte et l'interprétation des données. C'est ainsi que notre positionnement épistémologique est celui d'un **constructivisme modéré**.

Section 2 - Un raisonnement inductif

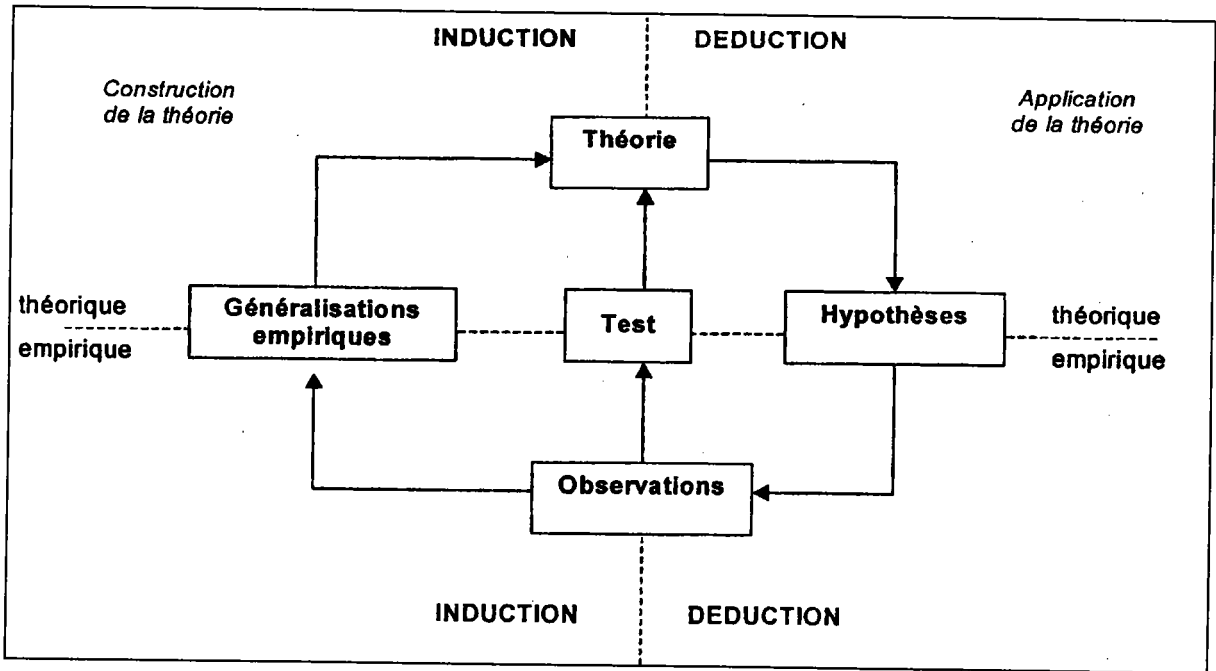
L'objet de la recherche ne force pas le choix du positionnement épistémologique, et n'impose pas non plus un mode de raisonnement au détriment d'un autre. Il s'agit avant tout de se poser la question: «Comment je cherche?» (Charreire et Durieux, 1999).

Depuis l'Antiquité, deux grands modes de raisonnement coexistent: la déduction et l'induction. Selon Bergadaà et Nyeck (1992), «induction et déduction sont les principales charnières du processus de recherche».

2.1 - L'induction et la déduction

La distinction «inductif versus déductif» fait référence à la place accordée au terrain et à la théorie, comme le suggère la figure ci-dessous:

Figure 1.2.: Les démarches inductive et déductive



Source: Evrard, Pras et Roux, 1997: 58

La logique déductive est utilisée par les chercheurs qui font partie du «paradigme dominant». La méthode dans son acception pure est fondée sur une logique de démonstration: à partir de prémisses vraies et immédiates, des conséquences tirant leur certitude de ces dernières

sont déduites (Bergadaà et Nyeck, 1992). En tant que méthodologie de recherche, la déduction consiste à appliquer une loi générale sur quelques individus ou cas particuliers. Les résultats ainsi obtenus sont valides s'ils ne sont pas falsifiés par ailleurs.

A l'opposé, l'induction pure consiste à «dégager de l'observation des régularités indiscutables» (Koenig, 1993) ou encore des «concepts qui peuvent être généralisés» (Bergadaà et Nyeck, 1992). L'origine de la connaissance se trouve donc dans l'observation. L'induction amplifiante (appelée «baconienne» d'après Francis Bacon, 1561 – 1626) est donc une méthodologie qui permet de généraliser à une classe d'objets ce que l'on a observé chez quelques individus. La procédure de validation en usage est la confirmation croissante qui conclut après que plusieurs expériences similaires aient été menées dans des contextes différents que la loi est «vraie» (Carnap, 1953).

La déduction exige du chercheur de définir a priori une théorie et agit donc indirectement sur la représentation de l'objet issu de la recherche. Autrement dit, on n'explique que ce que la théorie permet d'expliquer et réduit ainsi les possibilités d'extension de la connaissance.

A l'inverse, la démarche inductive implique de faire table rase de toute théorie définie a priori. Ceci implique que le chercheur ait une conception vierge du monde dans lequel il étudie son objet. De plus, celui-ci risque de généraliser abusivement un événement ponctuel ou contextuel.

Pour Popper, l'induction est un mythe au sens où il ne s'agit pas d'un raisonnement qui peut servir une logique de confirmation d'hypothèses. L'induction ne peut prétendre à des inférences certaines, seulement à des tentatives. Certes, l'induction ne confirme pas des hypothèses, mais comme le dit Aristote, «encore faut-il être capable d'en former». La figure précédente l'a déjà démontré: au lieu de s'opposer, l'induction et la déduction sont deux composantes complémentaires du processus de création de connaissances.

La méthode pure, dans le sens d'un raisonnement logique, s'applique mal à la recherche en Sciences de gestion. Ainsi, «certains chercheurs ne croient pas à la possibilité d'une pure induction ou d'une pure déduction dans les disciplines de la gestion» (Bergadaà et Nyeck, 1992). Les termes de méthode «hypothético-inductive» (Crozier et Friedberg, 1977) ou

encore abductive (Blaug, 1982; Koenig, 1993) ont donc été proposés. Ces processus de recherche font apparaître le rôle alternatif ou simultané de la déduction et de l'induction.

La déduction et l'induction sont à l'origine des démarches de logique formelle. Les méthodes de recherche qui en découlent sont complémentaires : la déduction va du général (théorie) au particulier (terrain), l'induction du particulier au général. La démarche déductive est donc employée pour tester une théorie, la démarche inductive pour en générer de nouvelles à partir d'observations plus ponctuelles

2.2. – Le choix d'une démarche «plutôt» inductive

Le choix d'un mode de raisonnement au détriment d'un autre est déterminé par l'état d'avancement de la recherche dans le domaine et le choix par le chercheur de la manière d'aborder le problème.

Miles et Huberman (1991) avancent qu'une «recherche plutôt inductive et peu structurée à l'avance est justifiée quand les chercheurs disposent de beaucoup de temps et qu'ils explorent des cultures exotiques, des phénomènes mal connus...Mais, lorsqu'on s'intéresse à certains phénomènes sociaux déjà explorés, ... des mois de terrain et des études de cas volumineuses ne produiront au bout du compte que des banalités».

Comme nous avons commencé à l'esquisser dans l'introduction, la mise en œuvre de la mobilité des agents en milieu multiculturel est une idée novatrice dans la gestion des agents des organisations internationales. Il s'agit d'un concept nouveau qui peut être abordé sous de multiples angles. Nous nous intéressons plus particulièrement à l'articulation qui existe entre cette approche novatrice aussi bien au niveau de l'agent que de l'Organisation. Les contributions sur ce thème sont rares et difficiles à opérationnaliser en raison de la spécificité du terrain de recherche.

La mise en œuvre de la mobilité des agents en milieu multiculturel entretient des liens étroits avec le concept même de la mobilité et ses synergies avec les concepts de culture, de structure organisationnelle, de compétences et de pouvoir. Pour le moment aucun modèle intégrateur de ces concepts a pu être établi. Le choix d'une théorie afin de décrire le

phénomène dans le contexte organisationnel est donc délicat: il risque d'entraîner une vision très partielle qui passe à côté de «l'essentiel du phénomène».

En conséquence, nous choisissons de retenir la démarche inductive. Nous considérons que nous nous trouvons effectivement en contexte de découverte et non pas de justification des propositions.

Un raisonnement inductif est marqué par la volonté de progresser du particulier au général. Notre recherche a pour objectif d'apporter des connaissances sur un point très particulier de la mise en œuvre de la mobilité des agents en milieu multiculturel. Elle se veut être un petit apport dans la construction d'une connaissance plus générale de ce phénomène.

Dans un contexte de découverte, notre objectif est de décrire et de comprendre ce phénomène. Il est atteint par «l'analyse des données en dehors d'un a priori théorique» (Bergadaà et Nyeck, 1992). Nous procédons par induction, ce qui suppose d'essayer de «mettre de côté» nos connaissances théoriques et de laisser le processus de mise en œuvre émerger de la cueillette des données sur le terrain.

Or, si notre démarche se veut inductive, elle ne l'est pas au sens strict du terme. Les chercheurs déductifs ne raisonnent pas par la simple logique formelle, mais emploient une démarche qui passe par la formalisation de syllogismes (1980). Il serait donc erroné d'assimiler l'induction à une simple généralisation de faits observés. A notre avis, l'induction au sens strict n'existe pas dans la recherche en gestion, car le chercheur est toujours influencé par les théories dont il a connaissance.

Contrairement à la logique inductive formelle, nous ne visons pas la formalisation de théories ou de lois universelles. Nos propositions sont plutôt destinées à être soumises à la procédure de validation en usage qui est la confirmation croissante. Dans le cadre d'un constructivisme modéré où nous nous positionnons, il ne s'agit pas de formuler des lois et théories universelles, vraies pour toutes les observations à venir. Notre objectif sera plutôt de proposer un modèle de la mise en œuvre de la mobilité organisationnelle spécifique qui pourra ensuite être discuté.

Notre démarche est inductive: nous partons d'observations particulières afin d'explorer le processus de la mise en œuvre de la mobilité organisationnelle spécifique. Elle n'appartient pas toutefois à la logique formelle de l'induction: nous assumons que le chercheur n'est jamais tout à fait libre de ses connaissances antérieures, ni de sa nécessaire distance en milieu immersion en l'occurrence, dans l'Organisation étudiée, et nous proposons un modèle plutôt que des lois théoriques.

Section 3 – L'étude de cas comme stratégie de recherche

Une recherche constructiviste qui procède par induction impose une recherche approfondie sur le terrain, proche des acteurs et du contexte dans lequel ceux-ci évoluent.

Avenier (1989) décrit quatre méthodes «types» de recherche terrain: 1) la recherche empirique, 2) l'étude de cas, 3) la recherche expérimentale et 4) la recherche-action.

La recherche empirique et la recherche expérimentale sont généralement utilisées dans une logique déductive, pour tester des hypothèses – ce qui n'est pas notre cas. De toute manière, l'étude de l'interaction multiculturelle est relativement résistante aux méthodologies classiques de recherche (Bosche, 1993). La recherche-action impose que le chercheur agisse, à la demande de son objet d'étude (notamment une organisation) sur celui-ci afin de le connaître en le transformant ce n'est pas notre cas non plus. Notre objectif est de décrire et de comprendre un processus «tel que nous l'avons perçu», et non pas de l'initier ou de le modifier. Non seulement «par élimination» des autres méthodes de recherche terrain, peu adaptées, mais surtout parce qu'elle est tout à fait en cohérence avec l'objet et l'objectif de notre recherche, nous retenons la méthode par «étude de cas».

3.1 – Le choix de la stratégie de recherche par étude de cas

Selon Yin (1989), les études de cas constituent une stratégie privilégiée lorsque les questions «comment» ou «pourquoi» se posent, quand le chercheur n'a que peu de contrôle, sur les événements, et lorsque le centre d'intérêt porte sur un phénomène contemporain au sein d'un contexte social réel, c'est pour des études sur les processus que les études de cas sont particulièrement adaptées (Wacheux, 1996). Ceci est bien notre cas: nous nous sommes posé la question de savoir comment une organisation pouvait, par des déclarations politiques innovantes, institutionnaliser la mobilité de ses agents grâce aux redéploiement de leurs compétences.

Pouvoir intégrer la dimension chronologique est fondamental pour notre recherche, car le processus de cette mise en œuvre de la mobilité est pour nous une «séquence d'événements qui décrit la façon dont les choses changent dans le temps» (Van de Ven, 1992). L'utilisation d'études de cas se justifie par la complexité à double titre du problème à étudier. D'une part

la mise en œuvre de la mobilité des agents n'est pas simple de par le rôle que joue la culture individuelle et organisationnelle et d'autre part de par la pression politique opérante et la divergence des logiques organisationnelles de la prise de décision en place, la complique.

L'utilisation de cette méthode nécessite un contact assez étroit avec le terrain étudié, afin d'accéder à de multiples sources de données pendant une durée relativement longue afin de pouvoir disposer de données pertinentes.

3.2 - Le choix d'une étude de cas unique et encadrée

Yin (1989) distingue quatre types d'études de cas, en fonction de deux dimensions: 1) le nombre de cas réalisés (cas unique ou cas multiples, et 2) le nombre de niveaux d'analyse (étude encadrée ou holistique).

L'étude de cas unique représente une stratégie de recherche à part entière, notamment dans la configuration où une théorie est élaborée et non pas testée «s'il s'agit d'explorer des pratiques nouvelles, ou discuter un questionnement original, un ou plusieurs cas suffisent pour entrer dans une logique de découverte» (Wacheux, 1996). On suppose alors le domaine investi comme peu défriché dans son thème ou dans son mode d'approche. Dans cette situation, la recherche par étude de cas s'auto-suffit et constitue la seule méthode de collecte et d'analyse des données. Elle se distingue des études ponctuelles ou exploratoires en ce que les organisations sont observées sur une longue période et que des processus complexes sont examinés en profondeur (Hlady-Rispal, 2000).

Toujours selon Yin (1989), une étude de cas se justifie dans quatre situations:

- le cas est critique et présente toutes les conditions pour tester, remettre en cause ou élargir une théorie bien établie;
- le cas est unique ou extrême;
- le cas est révélateur, c'est-à-dire à une situation où un chercheur a l'opportunité d'étudier un phénomène jusqu'ici inaccessible;
- le cas est une étape exploratoire d'une étude multi-cas.

L'auteur considère donc que l'étude de cas unique est une forme particulière, exceptionnelle qui s'intègre dans un projet de recherche plus large.

Le choix d'une étude de cas unique est cohérent avec l'objet de recherche, car «la compréhension de la mobilité en milieu multiculturel spécifique à travers la compréhension de processus relationnels, de mode de création ou de (dys)fonctionnement organisationnel, de décisions entrepreneuriales, ainsi que l'examen des faits et des perceptions que les chercheurs attachent aux actions, justifient pleinement le recours à cette stratégie de recherche à part entière qui suppose un contact approfondi avec le terrain» Hlady-Rispal, 2000.

Il correspond en même temps à notre positionnement constructiviste qui implique d'utiliser «l'interaction (...) pour parvenir à expliquer une réalité construite par les acteurs terrain et académiques» (Hlady-Rispal, 2000).

L'étude de cas réalisée s'intéresse à plusieurs niveaux d'analyse et est donc «encadrée» («embedded») selon le terme de Yin (1989). Le modèle de recherche a pour avantage d'éviter des raisonnements trop abstraits.

L'approche encadrée marque fortement notre étude de cas. Notre objet est de comprendre les liens entre mobilité, culture individuelle, culture collective et structure organisationnelle. En conséquence, l'individu et l'organisation (en l'espèce le Conseil de l'Europe, Organisation internationale paneuropéenne) sont nos deux niveaux d'analyse principaux. S'y ajoute également le niveau des logiques organisationnelles en place et leurs interactions.

Nous choisissons l'étude de cas unique et encadrée comme stratégie de recherche pour répondre à notre problématique. Ce choix se justifie par l'objectif de construction d'un modèle dans une démarche inductive, par un objet de recherche peu exploré et un cas atypique.

3.3 - Les implications du choix d'une recherche par étude de cas

3.3.1 - L'étude de cas dans le processus de recherche

Selon Miles et Huberman (1991), la méthode de cas autorise à aller sur le terrain avec un minimum de pré-structuration de plan de recherche. Si les cas sont utilisés dans un objectif de découverte, dans une démarche inductive comme nous l'adoptons, on pourrait même penser que la recherche devrait débiter par l'observation empirique. Mais, il est surtout fondamental

de bien définir ce que l'on souhaite observer. Selon Mintzberg et al (1976) le premier travail d'analyse consiste toujours à identifier les phases du processus sur lequel porte l'étude.

3.3.2 - Les limites des recherches par étude de cas

Il existe un certain nombre de limites à la stratégie de recherche par étude de cas (Yin, 1989); Thévenard, 1997). Nous proposons de classer ces limites en trois catégories.

1) Il existe des limites qui découlent des points forts de cette stratégie:

- l'accès au terrain est délicat et la procédure d'investigation est lourde;
- le volume d'information à traiter est important;
- il existe un risque de contradiction entre informations;

2) D'autres limites sont liées à l'étude d'un processus se déroulant sur une longue durée. Elles ne sont pas spécifiques à cette méthode, par exemple:

- le temps est compté;
- le rôle de la mémoire altère la qualité des informations;
- la durée de la recherche est déterminée alors qu'elle a pour objectif d'appréhender un phénomène complexe qui dépasse souvent la durée de la phase terrain.

Cette limite concerne notre recherche, car le processus de la mise en œuvre que nous étudions est récent, et devrait s'institutionnaliser dans le cadre de la pérennité de l'Organisation. Néanmoins, d'autres stratégies de recherche sont encore davantage concernées par cette limite (comme l'enquête par questionnaire qui procède par «coupe unique»).

3) Enfin, du fait de la proximité entre le chercheur et le terrain:

- il existe un risque d'idéalisation et de superficiabilité;
- la tentative d'une généralisation trop hâtive des résultats est aussi à considérer.

Nous considérons comme Geindre (2000) que le choix d'une étude mono-cas repousse plusieurs limites mentionnées ci-dessus: elle nous laisse un laps de temps plus long sur le même terrain, ce qui réduit le risque de s'intéresser à un épiphénomène ou d'avoir une approche trop superficielle. De plus, une prise de contact plus longue avec le terrain favorise l'émergence de relation de confiance et facilite l'accès à des informations pertinentes. La durée de la recherche donne l'opportunité de réaliser des aller et retour entre la collecte d'informations et la réflexion, ce qui permet de revenir pour confronter les avis contradictoires. Il nous est ainsi possible de multiplier les sources et les modes de collecte de données. En triangulant les sources et les méthodes de traitement des informations, nous

réduisons les risques liés à la mémoire et contribuons à renforcer la validité des construits et la validité interne de notre travail.

Les limites liées au biais introduit par le chercheur du fait de son action ou de son interprétation sont, à notre sens, inhérentes à toute recherche. Quelle que soit la rigueur du chercheur, il paraît illusoire de prétendre les supprimer. Nous assumons ce point de cohérence avec notre positionnement épistémologique.

3.3.3 – La validité de la méthode

La recherche par étude de cas unique est souvent critiquée en raison de l'absence de possibilités de généralisation des résultats. Yin (1989) développe l'idée selon laquelle si les études de cas ne permettent pas une généralisation statistique, elles autorisent, tout autant que les enquêtes ou les expérimentations, un niveau de généralisation théorique de nature analytique.

Le choix d'une étude de cas unique et encadrée implique pour notre recherche de:

- bien définir au préalable ce que nous cherchons à explorer, sans pour autant trop restreindre le champ de notre observation;
- faire face aux limites de cette stratégie en tentant de réduire au maximum leur impact;
- reconnaître sa spécificité qui interdit des généralisations statistiques;
- discuter néanmoins de la validité de l'étude en utilisant des critères adaptés.

3.4 - Le choix et le déroulement de l'étude de cas

Trois auteurs proposent une démarche complète de l'étude de cas (le terme de design est fréquemment utilisé en anglais). Il s'agit d'Eisenhardt (1989), Yin (1989) et Stake (1994). Il existe de nombreuses similitudes dans leurs propositions.

3.4.1 - Le choix et la collecte des données

Travailler non seulement sur des données diverses, mais aussi avec des méthodologies qualitatives et quantitatives permet d'approfondir encore la compréhension du cas. Selon Yin, le travail sur des données mixtes est intéressant pour des études de cas encadrées (1989). D'après Avenier, l'étude de cas se base sur des données comme des entretiens, l'observation,

l'analyse de documents et des questionnaires – donc sur des données mixtes, qualitatives et quantitatives. C'est le choix que nous avons fait pour cette recherche.

3.4.2 - La collecte de données mixtes

Compte-tenu de l'objet de notre recherche, une approche qualitative s'impose comme stratégie principale de recherche. Dans un logique inductive au sens large, une approche qualitative sert à «définir les qualités essentielles d'un objet et ainsi de comprendre à quel réseau de signification elles se rattachent» (Bergadaà et Nyeck, 1992).

Le choix de l'approche qualitative répond à deux exigences que nous imposons:

- d'une part, saisir en profondeur la complexité du phénomène étudié. En effet, comme le soulignent Miles et Hubermann (1991), le matériau qualitatif offre des descriptions et des explications riches des processus;
- d'autre part, permettre davantage que les méthodes quantitatives, une contribution théorique innovatrice. «Les notions de validité et fidélité dans le sens traditionnel et étroit, associées aux données quantitatives, se bornent à rendre compte de la justesse des résultats. Elles ne concernent que la sécurité de ceux-ci, sans indication sur leur niveau qui peut demeurer très superficiel» (Grawitz, 2001).

Les avantages des données qualitatives correspondent tout à fait aux nécessités de notre objet de recherche. «Avec des données qualitatives, on peut respecter la dimension temporelle, évaluer la causalité locale et formuler des explications fécondes. De plus, les données qualitatives sont davantage susceptibles de mener à "d'heureuse trouvailles" et à de nouvelles intégrations théoriques; elles permettent aux chercheurs de dépasser leurs a priori et leurs cadres conceptuels initiaux» (Miles et Huberman, 1991).

La triangulation au sens stricte implique le recoupement de données obtenues par différentes méthodes (Baumard et Ibert, 1999). Or, avant de procéder à cette opération, le recoupement de différentes sources d'informations rend déjà les données obtenues beaucoup plus fiables. Jick (1979) regroupe ces différents recoupements des données, des temps de collecte, des personnes, des théories et des méthodes sous le terme de «multiangulation». «Pour accroître la validité du construit de recherche, le chercheur doit utiliser, lors de la collecte des données, plusieurs sources d'information (écrites, orales), différentes méthodes d'enquête

(questionnaires, entrevues, observation, schémas) et divers informateurs» (Hlady-Rispa, 2000).

En somme les données qualitatives et quantitatives fournissent des informations complémentaires dans le cadre d'une étude de cas. Leur combinaison permet de profiter des avantages des deux types de données tout en réduisant leurs limites, ainsi que de recouper les informations obtenues. Elle doit alors augmenter la validité du construit de recherche.

3.4.3 - La collecte des données

Notre choix s'est donc porté en faveur d'un travail, au sein de l'étude de cas unique, sur des données mixtes, quantitatives (recueillies par des méthodes opératoires) et qualitatives (obtenues à travers des entretiens, l'analyse clinique qu'il a été possible de faire, jour après jour, pendant plusieurs années grâce à l'observation directe en immersion sur le terrain de recherche et l'analyse documentaire).

L'étude du cas du Conseil de l'Europe est un continuum tout au long du cycle de recherche en raison du statut du chercheur. Cependant, le processus que nous analysons est principalement reconstitué sur la base la plus large et variée possible des informations obtenues qui dépasse largement la période d'observation.

Les différents modes de collecte de données sont caractérisés en fonction du degré de liberté d'expression des acteurs et du degré d'autonomie laissé au chercheur.

3.4.3.1 - L'observation directe

L'observation directe a porté sur les constats sur le terrain résultants des décisions administratives et des discours de politique du personnel énoncés dans le cadre de la nouvelle politique du personnel (NPP). Cette observation s'est faite sans frein en raison de la bonne connaissance du terrain du chercheur et des relations de confiance qui se sont établies et approfondies au cours des investigations de ce dernier et de son appartenance au corps social en question.

3.4.3.2 - L'analyse des documents

La participation du chercheur à de nombreux groupes de travail de la NPP fut à la fois un avantage et un handicap. Son intégration pendant la période de recherche à la Division des

ressources humaines fut un avantage qui lui a permis de saisir des informations pertinentes et non biaisées. L'accumulation et le dépouillement de toutes ces données opératoires à permis de dégager une certaine quantité de données pertinentes.

L'analyse des documents (règlements et cadre juridique, déclarations des instances politiques en la matière, arrêtés et commentaires des organes statutaires Comité du Personnel, syndicats, etc.) a permis de confirmer ou non les données récoltées par ailleurs.

Les documents dont nous disposons sont essentiellement des documents internes et de déclarations politiques. La diversité des données recueillies et la profondeur de l'enquête nous permet d'appréhender l'évolution des recommandations.

3.4.3.3 - Les entretiens semi-directifs

Les entretiens semi-directifs ont été choisis parce que l'entretien est «un procédé d'investigation scientifique, qui utilise un processus de communication verbale, pour recueillir les informations, en relation avec le but fixé» (Grawitz, 2001). Le processus de communication est plus ou moins dirigé par le chercheur. Son degré est déterminé par la présence et la forme des questions.

Le choix des personnes interrogées s'est fait d'après des critères théoriques (Glaser et Strauss, 1967). Le premier a été la représentation des différentes catégories du personnel via des agents représentatifs des différentes sensibilités politiques (ainsi que la prise en compte de leur nationalité, de leur niveau hiérarchique et de leur métier) de près de 1600 agents, de leur connaissance du sujet. Le second se rapportait au degré d'implication de ces agents dans l'organisation.

Comme le conseillent de nombreux théoriciens des recherches qualitatives, nous avons arrêté les entretiens lors de la saturation de l'information recueillie. En effet, les derniers entretiens réalisés n'ont guère apporté d'informations nouvelles, mais en fait ont confirmé tel ou tel aspect déjà mis en exergue par d'autres interviewés.

3.4.3.4- Le dépouillement et l'analyse des mouvements des agents identifiés comme émergents de réseaux informels

Nous avons eu l'opportunité de pouvoir recenser afin d'analyser tous les mouvements du personnel sur une période continue de trois années.

L'approfondissement de la réflexion, basée sur l'analyse des données recueillies à ce stade, nous a permis de localiser le fonctionnement occulte de véritables «réseaux informels», proches des centres décisionnels de l'Organisation agissant en véritable levier de la mobilité à caractère d'inclusion préparant à la mobilité verticale – à l'évidence - programmée par individualisation et politisation des nominations.

3.5 - Le questionnaire Optimum

Au-delà de la segmentation de ces méthodes de recherche, nous avons l'intention de concevoir et de diffuser aux agents ciblés, particulièrement ceux de la catégorie A, un questionnaire approprié afin de recueillir des réponses à nos questionnements déjà forts avancés (voir annexe 2.). Malencontreusement, dans le contexte d'une étude menée par un consultant externe, l'Administration du Conseil de l'Europe a fait diffuser un questionnaire («Enquête Optimum») à tous les agents (tous grades et statuts confondus) afin d'avoir leur opinion sur la mobilité en général.

Il n'était alors plus envisageable pour nous de nous lancer dans une démarche parallèle, d'autant que cette enquête eut peu d'échos.

Cependant, nous avons pu tirer profit des questionnaires retournés par les agents de la catégorie et les dépouiller afin de valider ou non une partie de nos propositions.

La synthèse des réponses à ce questionnaire soulève bien la question de la fiabilité des informations traitées, en terme de sincérité et d'authenticité et, dans ce cas particulier, celui des objectifs du consultant qui peuvent biaiser notre analyse ou la perception qu'en a eu les questionnés.

3.6 - Les techniques d'analyse des données qualitatives

Même si nous avons recueilli des données mixtes, l'étude de cas sur laquelle s'appuie cette recherche est avant tout qualitative. Elles ont été recueillies grâce à des méthodes variées et représentent des informations riches et diverses.

Dans la logique inductive que nous adoptons, il convient maintenant de passer de ces observations du terrain à des théories ou, du moins, dans une approche plus modeste, à des propositions d'ordre théorique. Ainsi, le choix d'une stratégie adaptée est fondamental pour que la proposition élaborée corresponde en même temps aux objectifs fixés et à la réalité du terrain.

L'analyse de données qualitatives est un terme appliqué à une large variété de méthodes qui sont utilisés pour traiter des données relativement peu structurées et non réductibles immédiatement en chiffres. Leur point commun est de chercher à gagner une nouvelle compréhension, d'une expérience ou d'un processus et de viser à apprendre des commentaires détaillés que les interrogés donnent en leurs propres termes. L'analyse de telles données demande donc une certaine sensibilité aux détails et aux contextes.

3.6.1 - La tactique d'interprétation des données processuelles: le choix de la «Grounded Theory»

Notre objectif est de décrire et de comprendre un processus. Les recherches sur les processus ont certaines spécificités par rapport aux recherches sur le contenu (Grenier et Josserand, 1999). Langley (1999) souligne que les données processuelles sont difficiles à analyser et à manipuler.

Les recherches sur les processus essaient de comprendre comment les choses changent dans le temps et c'est pourquoi les données contiennent notamment une partie de l'historique des choses.

La «Grounded Theory» est une stratégie d'interprétation de données processuelles et qualitatives bien adaptées à notre recherche. Dans une visée inductive, elle permet de «théoriser» même à partir d'un cas unique. C'est pourquoi nous l'adopterons comme principale stratégie, en nous aidant également de la stratégie narrative.

Cette approche, complémentaire à la stratégie narrative, développée par les sociologues américains Glaser et Strauss (1967), sert à intégrer un ensemble d'idées et d'hypothèses dans une théorie. La «Grounded Theory» est à la fois une méthode de traitement de données et un processus de génération d'une théorie. Beaucoup de chercheurs utilisant ce terme comme expression générique pour toute recherche inductive. Or, la méthode se base sur des manières de faire bien précises, comme la comparaison systématique des données et la construction graduelle d'un système de «catégorie» qui décrivent le phénomène observé (Langley, 1999). Puis, malgré son caractère inductif, la méthode admet une confrontation des données recueillies à des théories existantes qui paraissent appropriées (Strauss et Corbin, 1994). La théorie réside dans des relations plausibles entre des concepts et des ensembles de concepts (Strauss et Corbin, 1994). La «Grounded Theory» aide à la construction de théories qui sont denses en concepts.

Cette stratégie est particulièrement adaptée pour «explorer les interprétations et émotions de différents individus ou groupes qui vivent les mêmes processus» (Langley, 1999), comme c'est le cas dans notre recherche. Elle permet également une combinaison de données qualitatives et quantitatives (Strauss et Corbin, 1994); les auteurs encouragent même les chercheurs à se baser sur des données mixtes.

La «Grounded Theory» est une stratégie d'interprétation de données processuelles et qualitatives bien adaptée à notre recherche. Dans une visée inductive, elle permet de «théoriser» même à partir d'un cas unique. Nous l'adopterons donc comme principale stratégie, en nous aidant également de la stratégie narrative.

3.6.1.1 - La catégorisation et le codage

L'élaboration d'une «Grounded Theory» passe par un «traitement» approfondi des données. Ces opérations représentent une étape intermédiaire entre le monde empirique «désordonné» et le monde organisé des idées et des concepts. Or, ces techniques de traitement de données sont loin d'être sans influence sur les résultats obtenus. Un choix réfléchi et adapté de recherche comme aux objectifs du chercheur s'impose donc.

Lincoln et Guba (1985) soulignent qu'il n'y a pas, en la matière, de règle absolue, mais que l'unité d'analyse choisie doit «aider à faire du sens». C'est pourquoi le chercheur choisit

comme unité d'analyse la plus petite unité faisant du sens en elle-même comme par exemple dans notre cas le mot, la ligne, la phrase, le paragraphe, l'intervention entière, et aussi le temps.

Nous avons choisi de sélectionner les «idées» énoncées par les questionnés, autrement dit nos «unités de sens». Ces «idées» représentent des unités de texte très variables, souvent exprimées maladroitement. Par exemple, une ou plusieurs phrases sont nécessaires pour comprendre l'idée sous-jacente, mais fondamentale. Et nous avons ensuite procédé au codage: opération de découpage des données en unités d'analyse et de placement de ces unités dans des catégories (Allard-Poesi, 2001) et à la catégorisation: opération de mise en ordre des unités d'information ainsi définies par le biais de catégories de «boîtes» dans lesquelles l'information est «rangée» (Allard-Poesi, 2001).

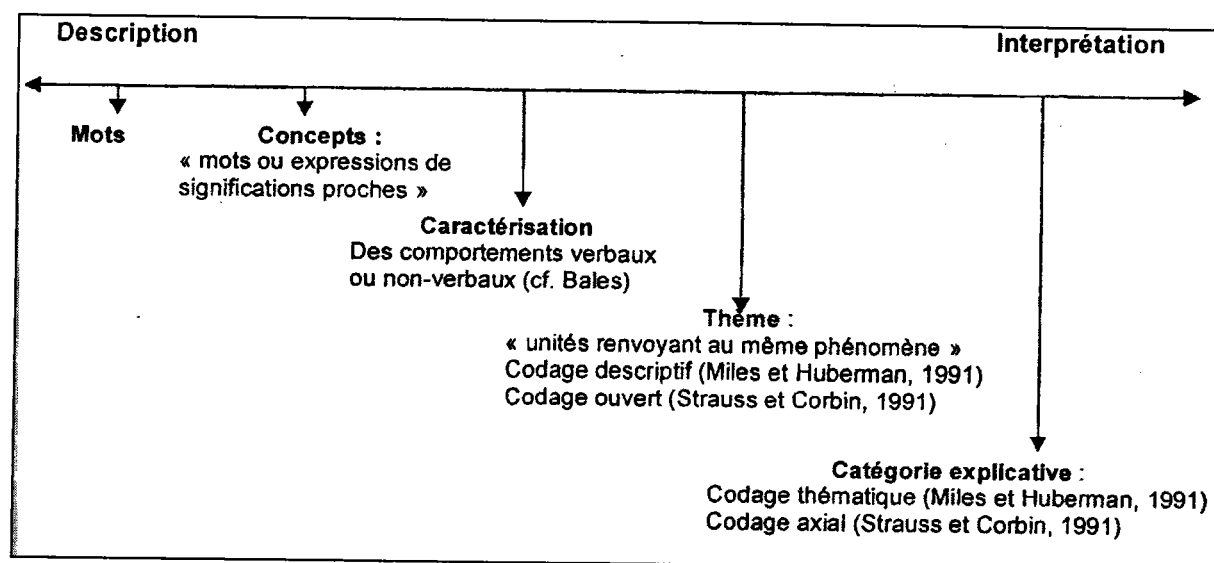
Les catégories ainsi établies reflètent les hypothèses implicites du chercheur, dans notre cas nos propositions, sur le construit analysé et sur le processus étudié. Selon Lincoln et Guba (1985) et Miles et Huberman (1991), les difficultés sont dans les deux cas les suivantes:

- la surcharge des données;
- l'influence de la «première impression»;
- la non-considération des informations contradictoires, nouvelles, manquantes;
- le conservatisme ou, au contraire, l'avant-gardisme;
- la confiance ou le manque de confiance dans le jugement.

L'analyse systématique des données nous a aidé à faire face à ces difficultés, bien qu'il soit, à notre avis, impossible de les éliminer complètement.

Le codage, c'est-à-dire l'affectation des données aux catégories répertoriées, peut être très descriptif ou laisser une place plus large à l'interprétation. D'où la difficulté du chercheur dans la démarche de la catégorisation.

Figure 1.6: Les différents niveaux d'inférence possibles dans le codage



Source: Allard – poesi, 2001

En cohérence avec notre positionnement épistémologique constructiviste et notre objet de recherche difficilement mesurable, nous avons choisi un codage beaucoup plus proche de l'interprétation que de la description. Cette interprétation est souvent indirecte (Grawitz, 2001), car nous ne pensons pas qu'il soit suffisant de demander aux questionnés ce qu'ils éprouvent pour le savoir.

Dans notre recherche inductive, nous essayons d'appréhender un phénomène, de le décrire dans sa globalité afin de mieux le comprendre. Ceci se passe par un codage qui est proche du «codage thématique» défini par Miles et Huberman (1991) et qui classe les unités d'analyse dans des catégories regroupant les difficultés, conséquences, moyens... du phénomène identifié dans son contexte.

Comme le dit Glaser, la «Grounded Theory» est *une méthodologie que chacun doit construire soi-même*. Il appartient donc au chercheur de choisir parmi les dix huit codages cités par l'auteur. En ce qui nous concerne nous en avons retenu trois car ils étaient les plus adaptés à nos données et aux objectifs de notre recherche.

Notre schème de codage principal est celui des «6C» (Glaser, 1978), soit les «Causes, Contextes, Contingences, Conséquences, Covariances et Conditions» du phénomène analysé. Cette opération nous a permis d'identifier l'existence d'une confusion de raisonnement des

agents aux niveaux des données relatives à leurs propres objectifs , à ceux de l'Organisation et aux intérêts en présence et d'interpréter les données le plus objectivement possible les données en conséquence.

Le 2^e schème de codage que nous avons retenu est celui du classement structurel («standard ordering; Glaser, 1978). Son principe est de classer les informations en fonctions des items sélectionnés par le chercheur dans notre cas (attentes de l'agent, de l'Administration, du Secrétaire Général, etc.).

Ce schème de codage complémentaire a été choisi pour classer notamment des informations ou des recommandations objectives.

Nous nous sommes bien rendu compte qu'il y a dans nos données deux contextes bien distincts qui se succèdent dans le temps:celui de l'«avant» et celui de «futur» de la nouvelle politique du personne (NPP).

Enfin, notre troisième schème de codage est le classement temporel. Langley note que la précision temporelle des données processuelles varie (1999). Nos données sont caractérisées par une imprécision parfois importante à ce niveau, les agents parlent généralement de «avant» et «futur» NPP, sans pouvoir identifier des moments de changement précis lorsque nous le leur avons demandé. C'est pourquoi il n'a pas paru judicieux de baser notre codage principal sur l'élément temporel. Néanmoins, pour venir à l'appui de notre codage principal, nous avons regroupé, dans ce troisième schème de codage, toutes les informations contenant des indications quant aux dates de divers événements.

L'analyse qualitative comparative ainsi abordée nous permet de vérifier les unités d'analyse affectés à un code, ce qui renforce le lien entre les données et leur interprétation, ainsi que la cohérence des informations au sein d'un code. Il participe de manière non négligeable à la qualité de l'analyse.

Conformément au principe de le «Grounded Theory», le traitement de nos données a été systématique. Les schèmes de codage émergents sont structurés, chaque code comprenant des données représentant des illustrations concrètes. Le lien entre les théories et les données est donc très étroit grâce à l'analyse comparative des données théoriques et concrètes

ventilées par catégorisation selon les données émanant des concepts de la mobilité, de la culture, des structures organisationnelles et du pouvoir.

Conclusion des sections 1 à 3 du chapitre II: Méthodologie

L'objectif de ce chapitre était de placer notre objet de recherche dans un cadre épistémologique et méthodologique cohérent en soi et avec l'objet.

Nous nous sommes ainsi positionnés dans une épistémologie constructiviste modérée qui est en accord avec notre conception de l'objet de recherche et du contexte politique et social en place.

Puis , nous avons montré en quoi la logique inductive est utile pour générer des connaissances nouvelles sur cet objet de recherche novateur, peu abordé et politiquement sensible.

Nous avons ensuite fait le choix de procéder par une étude unique et encadrée. Cette méthodologie correspond bien à notre problématique qui est de découvrir comment se déroule le processus de mise en œuvre de la mobilité dans un milieu multiculturel. Sa principale limite: l'impossibilité de généralisation statistique, est négligeable car tel n'est pas notre objectif. Au sein de cette étude de cas, nous avons opté pour une multiplication des méthodes de collecte des données et, notamment, par une combinaison des données qualitatives et quantitatives même si les premières restent prépondérantes pour l'analyse de l'objet.

Enfin, nous nous sommes référés à la «Grounded Theory» comme méthode d'analyse qualitative des données obtenues. Grâce à cette analyse qualitative des données recueillies nous avons fait émerger nos propositions théoriques sur la base de nos observations sur le terrain.

Ce dispositif méthodologique incluant constructivisme, induction, étude de cas empirique présente une cohérence interne et une parfaite harmonie avec notre objet.

Avant d'appliquer notre méthode de recherche et d'en présenter ses résultats et leur confrontation théorique dans la partie II de cette thèse, nous allons à la section suivante

aborder la présentation du cadre de notre objet de recherche, l'Organisation internationale paneuropéenne, en l'occurrence le Conseil de l'Europe.

Section 4 - Présentation du Conseil de l'Europe

Comme nous l'avons évoqué précédemment, notre recherche s'effectue en milieu multiculturel, en l'occurrence au sein d'une Organisation internationale paneuropéenne: le Conseil de l'Europe.

4.1 - L'organisation internationale en général

Définir les O.I. fait surgir d'emblée une difficulté, dès lors qu'il existe entre elles des différences considérables de structure, d'objectif et de compétences, et qu'elles sont un phénomène en constante évolution. Cela explique que la doctrine préfère généralement des définitions générales se limitant à énumérer les caractéristiques essentielles, susceptibles de ce fait de s'adapter à la généralité des O.I..

En nous situant également dans cette perspective, nous pouvons définir les organisations internationales comme des associations volontaires d'Etats constituées par un accord international, qui sont dotées d'organes permanents, propres et indépendants chargés de gérer des intérêts collectifs, et qui ont la capacité d'exprimer une volonté juridiquement distincte de celle des membres.

La définition proposée reprend les quatre éléments qui permettent, selon nous, de distinguer les organisations internationales d'entités analogues. Ces caractéristiques principales sont les suivantes: une composition essentiellement interétatique, une base juridique généralement conventionnelle, une structure organique permanente et indépendante et, enfin, une autonomie juridique, Manuel Diez DE Velasco Vallejo (2002).

4.1.1. - La structure et la formation de la volonté dans les organisations internationales

Les Etats dotent l'Organisation internationale qu'ils créent d'organes propres, permanents et indépendants, chargés d'exercer leurs fonctions en vue de la réalisation d'objectifs d'intérêt commun. Ces organes incarnent par leur structure institutionnelle la continuité et la stabilité de l'organisation, en même temps qu'ils reflètent son indépendance à l'égard des Etats membres. Il n'existe pas une seule structure institutionnelle commune à toutes les

organisations, mais des structures plus ou moins complexes, plus ou moins perfectionnées, selon leur composition, leurs objectifs et leurs compétences. De plus, l'organigramme d'une organisation n'est pas statique, mais soumis au dynamisme propre au phénomène auquel il s'applique, d'où des modifications relativement fréquentes de sa structure institutionnelle afin de l'adapter aux nouvelles circonstances internationales.

Au sein de cette structure institutionnelle et à travers des procédures d'une complexité variable, l'organisation peut se forger une volonté juridique propre, différente et indépendante de celle de ses Etats membres. Cette volonté s'exprime dans l'adoption de décisions par ses organes, lesquelles sont directement imputables à l'organisation.

Nous serons amenés à reconsidérer ces questions ultérieurement.

4.1.2 - Les moyens matériels d'action des O.I.: agents internationaux et ressources financières

Pour exercer leurs fonctions, les O.I. ont été dotées de moyens d'action de nature juridique (capacité d'adopter des actes juridiques) et de nature matérielle: moyens humains (agents internationaux par l'intermédiaire desquels elles agissent) ou moyens financiers (pour faire face aux dépenses de leur fonctionnement).

L'existence d'une administration internationale, c'est-à-dire d'un corps d'agents internationaux au service de l'organisation, que ce soit de manière continue et exclusive (fonctionnaires internationaux) ou de manière temporaire (autres types d'agents), permet à cette dernière d'exercer ses activités administratives et opérationnelles. L'importance de l'administration internationale dépendra donc de l'étendue et de la complexité des activités de l'organisation. Une telle imbrication se reflète dans l'augmentation importante du nombre d'agents internationaux, qui est passé de 1 500 approximativement avant la deuxième guerre mondiale à plus de 130 000 aujourd'hui.

Le fonctionnement de l'administration internationale et la réalisation par l'organisation de tâches opérationnelles engendrent des dépenses auxquelles il faut faire face grâce à des ressources financières. Ces ressources sont alimentées par les contributions des Etats membres ou par les ressources propres de l'Organisation. Les recettes et les dépenses figurent, pour une période déterminée, dans le budget de l'Organisation.

Nous examinerons maintenant ces différentes questions qui constituent l'infrastructure de notre recherche et qui nous permettront d'identifier les leviers ou les freins, déterminants de la faisabilité de la mobilité attendue.

4.2 - Du Conseil de l'Europe en particulier

Notre objectif est de savoir si les structures organisationnelles de cette Organisation internationale coordonnée (O.I.C.) permettent réellement «d'institutionnaliser» la mobilité des fonctionnaires internationaux que nous avons qualifiés dans le cadre de notre recherche d'administrateurs généralistes polyvalents «enracinés» dans les structures de l'Organisation.

Pour cela nous allons transposer les spécificités du concept théorique des structures organisationnelles étudiées au chapitre précédent: *des caractéristiques, des déterminants et de l'efficacité*, afin d'identifier leurs caractéristiques au niveau du terrain de recherche.

4.2.1 - Les caractéristiques des structures organisationnelles du Conseil de l'Europe

Les caractéristiques particulières du Conseil de l'Europe peuvent être considérées sous deux approches complémentaires, voire trois: 1) ses caractéristiques structurelles générales, 2) le rôle central joué par le pouvoir politique et 3) le rôle de coordination des six organisations internationales coordonnées (Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN), Conseil de l'Europe (CE), Union de l'Europe Occidentale (UEO), Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), Agence Spatiale Européenne (ASE) et Centre Européen pour les Prévisions Météorologiques à Moyen Terme (CEPMMT)) intégrant le cadre de cette recherche.

4.2.1.1 - La forme structurelle

Comme nous l'avons déjà évoqué, la structure des organisations internationales est souvent complexe et varie en fonction des traités constitutifs; pourtant elle comprend toujours deux principales catégories d'organes: *les organes inter-étatiques* (dans notre cas le Comité des Ministres) et les *organes intégrés* (l'Assemblée parlementaire et le Secrétariat). Le terme *Secrétariat* en subordination aux organes inter-étatiques est constitué d'agents bénéficiant d'une totale indépendance à l'égard des Etats membres. Dans l'exercice de leurs fonctions, ils ne dépendent que de l'Organisation pour le compte de qui ils agissent.

Le Secrétariat de type «exécutif» exerce des fonctions d'initiative et d'impulsion. En fait, le Conseil de l'Europe comme toutes les organisations internationales, quels que soient leur type et leur nature, répond à un objectif commun: celui de remplir des fonctions correspondant à des intérêts durables que les Etats ont décidé de lui confier.

Le fonctionnaire international (élément composant du Secrétariat) est l'individu chargé, par les représentants de plusieurs Etats membres ou par un organisme agissant en son nom à la suite d'un accord inter-étatique, d'exercer, en étant soumis à des règles juridiques spéciales, d'une façon continue et exclusive des fonctions dans l'intérêt de l'ensemble des Etats en question. C'est ainsi que le critère de *l'exclusivité* et surtout de la *permanence* a permis de distinguer ce fonctionnaire du personnel non fonctionnaire. Le Rapport Noblemaire (1986) insistait sur l'importance des *engagements permanents et de la stabilité de l'emploi*.

Mais, depuis quelque temps et pour diverses raisons, on constate une *remise en cause progressive de l'idée de permanence dans la définition du fonctionnaire international*. Le fonctionnaire international maintenant se caractérise plus par la nature du lien qui l'unit à l'Organisation que par la durée de ses fonctions.

Le recours à une structure de type bureaucratique se justifie par *la volonté de dépolitiser les tâches* qui sont confiées à l'organe structuré ainsi que par le souci d'en assurer l'efficacité et la rationalité de la gestion.

C'est ainsi que, dans le cadre de ce système bureaucratique, nous retrouvons des traits caractéristiques du système bureaucratique décrit par Max Weber: la continuité de l'action, la délimitation des pouvoirs par des règles impersonnelles, l'existence d'une hiérarchie et de contrôles et la compétence technique des agents ainsi que la séparation entre des fonctions publiques et privées.

La structure bureaucratique se caractérise par la permanence, la compétence technique et la subordination hiérarchique à une direction elle-même intégrée.

Cox et Jacobson ont défini les organisations telles que le Conseil de l'Europe comme «Organisation forum» apparaissant essentiellement comme un cadre de négociation et

assumant des tâches s'échelonnant entre de simples échanges de vues et d'adaptation de règles communes. Et qui doit toujours concilier deux impératifs contradictoires: celui de s'appuyer sur les gouvernements nationaux et, en même temps, celui de s'en détacher afin d'affirmer la volonté propre de l'Organisation.

Le critère de la division du travail et de la structure hiérarchique apparaît également comme déterminant. En effet, alors que les organes collégiaux fonctionnent avec le concours simultané de plusieurs personnes ayant rang équivalent, les organes de caractère bureaucratique sont basés sur la division des fonctions exercées, par des personnes subordonnées les unes aux autres. Les personnes et les services sont donc organisés selon un système de superposition hiérarchique par rapport à une direction monocratique ou collégiale qui lui sert de centre d'impulsion.

L'autorité hiérarchique est responsable du fonctionnement des services. Elle dispose du pouvoir d'ordre, d'instruction, de supervision et de contrôle. Elle organise en principe la structure des services et gère le personnel.

Les organes intégrés de caractéristique bureaucratique se présentent sous un triple aspect: 1) ils apparaissent, tout d'abord, comme des institutions auxquelles les traités constitutifs ont confié l'exercice d'un certain nombre de missions propres; 2) ils sont, ensuite, des structures organiques placées dans un équilibre constitutionnel et 3) ils constituent enfin des organes composés d'un personnel internationalisé.

4.2.1.2 - Son organigramme

L'organigramme de l'Organisation est annuellement approuvé lors du vote du budget. Il est présenté par le Secrétaire Général qui exerce alors un droit de proposition au Comité des Ministres. Le Secrétariat de l'Assemblée parlementaire n'émet qu'un avis auprès du Comité des Ministres. Il en résulte une limitation de l'autorité du Secrétaire Général dans la modification de la structure des services.

L'intervention des organes inter-étatiques, bien que limitée, se justifie par le principe de la subordination de l'organe intégré aux organes inter-étatiques (comme l'Administration reste soumise au pouvoir politique).

L'organigramme de l'Organisation se présente de type fonctionnel. Il permet de visualiser les activités de l'Organisation. Il a les défauts de sa spécificité: il ne permet pas de coordonner toutes les activités et de s'adapter à son environnement. Mais l'introduction d'une touche de forme matricielle (hybride) permet de visualiser et de localiser les activités intergouvernementales en cours, d'identifier les secteurs en charge de celles-ci et d'apprécier la juste distribution de celles-ci. Cette présentation permet également de visualiser les redondances éventuelles des activités à travers l'organigramme global de l'Organisation, et a l'avantage de permettre d'apprécier le degré de spécialisation fonctionnel, le nombre de fonctions existantes, et d'obtenir un indicateur synthétique: celui du degré de spécialisation fonctionnelle, du nombre de niveaux hiérarchiques réelles et de l'éventail de subordination. Cet organigramme, comme de nombreux organigrammes, présente les structures qui devraient exister ou qui existaient, plutôt que celles qui existent réellement.

4.2.1.3 - La standardisation et la formalisation

La nature et la présentation des règles et procédures écrites de l'Organisation sont importantes. Des règles contraignantes existent également sans faire pour autant l'objet d'une transcription écrite. Les deux aspects constituent un élément fondamental de travail.

Les procédures écrites sont importantes dans cette Organisation et leurs formes sont très spécifiques en fonction du niveau hiérarchique et politique des interlocuteurs et des destinataires (gouvernements, administrations, experts-consultants, agents de l'Organisation et grand public).

Les documents écrits et manuels de procédures sont formalisés par des Directives, Règlements, Instructions, Arrêtés d'application et des Déclarations écrites et orales, Notes verbales, fixant les politiques de l'Organisation.

La formalisation en place permet de faire exécuter les objectifs organisationnels en toute légalité et sérénité dans un milieu de travail multiculturel où le poids des mots a une importance toute particulière. Il est important que les procédures de formalisation soient rédigées systématiquement dans les deux langues officielles de l'Organisation (anglais et français). Ces règles écrites, lues, parlées, écrites et comprises à des degrés de subtilité

culturelle différente par près de 1 700 agents relevant de 44 Etats membres dont elles ne sont pas les langues véhiculaires, peuvent prendre un tout autre sens.

La formalisation peut être ou pourrait être qualifiée d'excessive selon l'approche culturelle de celui qui doit l'appliquer. Si elle est lourde et quelquefois confuse, il y a une part de responsabilité des Etats qui ont tendance à alimenter cette formalisation en estimant que leur système propre est le meilleur.

4.2.1.4 - La prise de décision

Dès 1956 (le Conseil de l'Europe a été créé en 1949), l'Assemblée parlementaire (Organe intégré) fit savoir qu'elle préférerait voir nommer au poste de Secrétaire Général une personnalité politique dotée d'une expérience européenne.

C'est pourquoi le Secrétaire Général est élu par les membres de l'Assemblée parlementaire, sur recommandation du Comité des Ministres, pour un mandat de cinq ans renouvelable. Dans la pratique, le Secrétaire Général reste responsable devant le Comité des Ministres et n'a jamais pu accéder à la qualité d'organe d'action.

Depuis 1989, début du processus d'élargissement, l'Assemblée parlementaire joue un rôle politique de plus en plus important. Le Conseil de l'Europe possède aujourd'hui visiblement une structure tripartite correspondant à ces trois axes: gouvernemental, parlementaire et judiciaire.

Le système de «freins et contrepoids» qui découle de l'interaction entre le Comité des Ministres et l'ensemble de la structure inter-gouvernementale constitue un atout majeur car il garantit une stabilité des valeurs et des normes indispensables pour promouvoir et surveiller les valeurs, les principes et les normes de l'Organisation dans toute l'Europe.

Dans ce type d'organisation, les différents niveaux de décision sont en principe clairement arrêtés, mais ils sont aussi à l'image de la personnalité des dirigeants qui prennent les décisions ou qui sont en charge de les faire appliquer face à des pressions politiques divergentes.

Il convient également de mettre en évidence la diversité des situations en matière de prise de décisions, particulièrement dans un ensemble complexe et hétérogène accru dans le milieu multiculturel.

Ces superpositions et croisements de hiérarchies créent la difficulté de décider. Cette osmose grandissante entre l'Administration internationale et les Délégations et Administrations nationales donne lieu à des solutions qui ont tendance à être plus conservatrices que lorsque la décision est prise au terme d'un dialogue direct entre l'Administration et le Personnel. En outre, l'éloignement des centres de décision, les consultations inter-organisations entraînent dans toutes les organisations un immobilisme relatif.

4.2.1.5 - La planification et le contrôle

L'idée de programmation des activités fut lancée par M. Smithers (Secrétaire Général de 1964 à 1969). Son idée devait permettre de renforcer le Secrétariat et de faire gagner une certaine autorité au Secrétaire Général, le programme de travail émanant ainsi du sommet (Comité des Ministres, Secrétaire Général).

Face à un contexte concurrentiel nouveau: émergence d'autres organisations internationales récentes (OSCE) ou développement d'autres (Union européenne), l'Organisation est amenée à recibler son champ d'action, à recentrer ses activités inter-gouvernementales et à démontrer sa spécificité, son savoir-faire reconnu notamment dans le domaine des droits de l'homme, de la cohésion sociale et de l'Etat de droit entre autres domaines très spécialisés.

i) La planification

Pour planifier avec efficacité et efficience ses activités, elle est amenée à établir et à approfondir le dialogue, à définir son champ d'action propre par rapport à ses concurrents. Les restrictions budgétaires amènent les gouvernements à rechercher les organisations les plus performantes en termes de résultats et d'affinité politique. Ils sont même prêts à lâcher les unes au profit des autres. Ceci «avec diplomatie...», il suffit de bloquer les contributions budgétaires. Ainsi, indirectement et sans affrontements ouverts, ils transfèrent leurs crédits vers les organisations internationales qui ont leur appui.

Ils bénéficient sans doute de l'absence de stratégie explicite ou implicite de ces «vieilles organisations» créées après la seconde guerre mondiale, face à de jeunes institutions

dynamiques, concurrentes, mieux financées, plus réactives sur le terrain et fondées sur des structures plus souples, mobilisantes et moins onéreuses surtout (type de contrat de travail des agents par exemple moins chers: contrat à durée déterminée).

ii) Le contrôle

Jusqu'à présent, le contrôle notamment de la gestion financière et des activités se faisait a posteriori. La récente décentralisation budgétaire vers les directions générales amène à pratiquer le contrôle qualifié d'anticipé dont l'action corrective peut être mise en œuvre avant que l'opération ne soit entièrement terminée.

La volonté de développer les techniques de contrôle et de responsabiliser les agents dans les applications nombreuses est perçue comme facteur d'amélioration de la gestion et de motivation des agents.

En dehors du contrôle interne pratiqué par l'Organisation, il est devenu impératif de créer des unités de «monitoring» chargées de vérifier l'application de ses nombreuses décisions politiques sur le terrain. Cette innovation est peut-être aussi liée à la concurrence des autres organisations internationales

Conclusion de la section 4.2.1

Nous pouvons retenir maintenant les spécificités suivantes des «*caractéristiques*» des structures organisationnelles du Conseil de l'Europe:

- la forme structurelle est une organisation internationale coordonnée (O.I.C.) de type bureaucratique dite aussi «Organisation-Forum»;
- la standardisation et la formalisation sont importantes en raison des trois axes de structure tripartite: gouvernemental, parlementaire et judiciaire;
- cette structure bureaucratique se caractérise par la permanence, la compétence technique et la subordination hiérarchique;
- Le Secrétariat de type exécutif remplit des fonctions que les Etats membres ont décidé de leur confier;
- L'Administration reste soumise au pouvoir politique.

4.3 - Les «déterminants» des structures organisationnelles du Conseil de l'Europe

Contrairement à la recherche qui a été faite afin d'identifier les caractéristiques des structures organisationnelles de l'organisation observée, la recherche qui devait nous permettre d'identifier les «déterminants» et «l'efficacité» propres à celle-ci s'est heurtée à l'impossibilité de consulter des documents pertinents.

Toutefois, l'étude approfondie d'éléments appropriés sous-jacents aux «déterminants» (analyse des postes, recrutement, formation, appréciation, carrière) va nous permettre de faire émerger les points saillants nécessaires à l'argumentation de notre problématique et à justifier le choix de la démarche méthodologique.

4.3.1 - Configurations structurelles

Les configurations structurelles observées ne concernent ni les configurations de Mintzberg (1982, 1990), ni l'approche de D.S. Pugh (1969) dont les configurations décrites sont plus appropriées aux structures de groupes internationaux, voire de P.M.E.. Par contre, les caractéristiques du système d'organisation décrit par Crozier (1963) - et notamment sa théorie des cercles bureaucratiques qui part du modèle rationnel d'organisation tel qu'élaboré par Weber et en démontre les limites. Ces limites découlent principalement du fait que les individus au sein des organisations ne se conforment pas en tout point aux rôles qui leur sont dévolus par la structure formelle. Elles découlent aussi du fait de l'existence d'une structure informelle qui selon Goulmier désigne à la fois des modèles de conduite non prescrits par l'organisation (tel le freinage), des structures sociales qui s'élaborent en dehors de la structure formelle de l'organisation (tels ces clans qui se développent parmi les travailleurs) ou tout type de relation primaire entre individus d'une même organisation) - nous semblent tout à fait transposables à la réalité du fonctionnement organisationnel observé.

Le renforcement récent des différentes structures et la clarification des relations entre celles-ci permet une véritable synergie et l'utilisation la plus efficace possible des ressources humaines et financières. L'*indépendance* et la *compétence* du Secrétariat se sont révélées être l'un des grands atouts de l'Organisation, lors de son élargissement. De même, le concept d'un Secrétariat unique auquel s'applique un statut du personnel commun a fait preuve de son utilité et de sa flexibilité.

4.3.2 - Influence de la technologie et de l'environnement

La bureaucratie en charge des affaires des organisations internationales dans les capitales de chaque Etat membre démontre la faiblesse des systèmes de mémorisation en raison de la rotation rapide des fonctions et par le caractère semi-nomade de sa population d'experts, de conseillers et par les conflits quasi-permanents entre les différents segments de l'administration nationale qui sont en charge des affaires des O.I.

Malgré une hiérarchie fluctuante, l'O.I. a l'aptitude à remplir correctement ses fonctions de routine (organisations de réunions, de négociation, de publications de documents ou de l'exécution de projets standardisés).

Les effets déstabilisants de la routine proviennent non des changements technologiques mais des exigences contradictoires d'un pouvoir triarchique exercé simultanément par le Secrétariat, les Délégations et les Autorités nationales des Etats-membres. Les erreurs éventuelles de gestion ne sont pas sanctionnées par la disparition pure et simple de l'organisation. Dans ce type d'organisation, il ne faut pas seulement privilégier le «faire», le «savoir», mais surtout le «savoir être». Le plus souvent, entre le discours politique et l'implantation incrémentale des projets, il n'y a rien. C'est ce qu'il faut combler. A défaut de ces instruments d'action qui permettent au processus de l'innovation de s'accomplir, les projets avortent ou tournent mal – au désespoir légitime des politiques.

Il convient donc de faire la part de ce qui relève des grands flux internationaux sur lesquels il y a peu de prise, et ce qui est du domaine des actions possibles.

4.3.3 - Les aspects démographiques et les politiques sous-jacentes

Les flux démographiques sont essentiellement rattachés aux mouvements des agents et aux effets des nombreuses adhésions à l'Organisation des derniers Etats membres relevant pour la plupart de l'ancien «Bloc de l'Est».

4.3.3.1 - Evolution des effectifs

Il est intéressant de constater que le suivi des effectifs recrée les mouvements de recrutement liés aux contextes géopolitiques d'après-guerre.

En effet, *les premiers Etats membres fondateurs (1949-1950)* ayant siégé dès le 8 août 1949 sont la Belgique, le Danemark, la France, l'Irlande, l'Italie, le Luxembourg, la Norvège, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Suède. Ils ont été rejoints un an plus tard par la Grèce, l'Islande, la Turquie et la République fédérale d'Allemagne.

La deuxième vague (1956-1989) donne la possibilité à l'Autriche, Chypre, la Suisse, Malte, le Portugal, l'Espagne, le Liechtenstein, Saint-Marin et la Finlande d'intégrer l'Organisation - ce qu'ils ne pouvaient faire avant en raison de questions politiques, économiques et idéologiques.

La troisième vague (1990-1999) constitue le symbole de la réunification de la Grande Europe. L'élargissement, rendu possible grâce à la chute du Mur de Berlin, intègre le Grand Est: la Hongrie, la Tchécoslovaquie, la Pologne, la Bulgarie, l'Estonie, la Lituanie, la Slovénie, la République Tchèque, la République Slovaque, la Roumanie, Andorre, la Lettonie, la Moldova, l'Albanie, l'Ukraine, l'ex-République Yougoslave de Macédoine, la Fédération de Russie, la Croatie, la Géorgie, l'Arménie, l'Azerbaïdjan et la Bosnie-Herzégovine. Ainsi 44 Etats membres riches de leurs cultures ont intégré l'Organisation.

Une quatrième vague (2000 à....) est notamment prévue pour les dernières petites républiques du Bloc de l'Est récemment devenues indépendantes qui, pour diverses raisons politiques et financières, ne pourront pas adhérer prochainement à l'Union européenne. Il est indispensable pour celles-ci de faire partie d'une structure paneuropéenne telle que le Conseil de l'Europe, garant de la protection des droits de l'homme, de la cohésion sociale et de l'Etat de droit.

Toutes ces adhésions se sont faites aussi grâce à l'acceptation par ces pays des valeurs défendues par l'Organisation. De plus, ils ont enrichi et modifié, de par leurs diverses cultures et leur complémentarité, la richesse de la sub-culture organisationnelle déjà en place. Ces intégrations contribuent à la spécificité culturelle de cette Organisation internationale par rapport à d'autres qui n'ont pas intégré les mêmes Etats.

Pour comprendre les effets induits par ces flux, il est important d'étudier les déterminants sous-jacents prédominants tels que: le recrutement et sa politique de contrats, l'égalité des chances, la formation, le système d'appréciation, le système des carrières qui jouent, d'une manière souvent abstraite mais fondamentale, un rôle essentiel dans les rouages synergétiques théoriques du fonctionnement, du comportement de l'Organisation et de ses agents.

4.3.3.2 - Le recrutement

Le recrutement est un investissement qui doit être examiné d'un triple point de vue: économique, social et humain. C'est un investissement dont on espère retirer des avantages. C'est aussi, bien souvent, un investissement aléatoire dont les résultats attendus dépendent d'un grand nombre de facteurs. C'est une greffe d'organe sur un corps social, un organe nouveau entièrement étranger. Les risques de rejet sont à l'évidence non négligeables, surtout dans un contexte multiculturel où la pression politique est constante et puissante. C'est aussi l'acquisition d'un potentiel, et la détection de talents opérationnels à court terme.

Le postulat général est que les recrutements à des postes permanents se font uniquement par voie de concours. Les administrateurs sont en général recrutés à des postes de début de carrière et à la suite de concours généraux ouverts aux ressortissants d'un Etat membre qui n'est pas équitablement représenté au sein du Secrétariat (principe de la répartition géographique). Des concours spécifiques, ouverts aux ressortissants de tous les Etats membres, ou d'un certain nombre d' Etats membres sous-représentés, sont organisés de façon exceptionnelle en vue de recruter des agents hautement spécialisés.

Ainsi l'objectif du recrutement, fondé sur l'indépendance et la compétence propres à la fonction publique européenne, est d'obtenir le niveau le plus élevé de compétences nécessaires pour réaliser les objectifs de l'Organisation et livrer des produits intellectuels de très grande qualité, tant à court terme qu'à moyen terme, c'est-à-dire recruter des agents possédant les niveaux les plus élevés de qualification, d'efficacité et d'intégrité et disposer des personnes appropriées au bon moment et à la place qui convient.

Le Secrétaire Général dispose d'une compétence absolue pour la nomination du personnel, «à tous les emplois du Secrétariat autres que ceux dont les titulaires sont élus par l'Assemblée

parlementaire». Si les gouvernements présentent des candidats au Secrétariat, le Secrétaire Général doit donner son accord.

i - Les nécessités de la répartition géographique

L'application de la «répartition géographique» (quotas géographiques) est spécifiquement imposée à toutes les O.I. comme une condition de la coopération internationale, et comme un véritable objectif politique. Ce qui n'est pas sans incidence sur la conception globale de la fonction publique européenne.

L'on ne dévoile aucun secret en affirmant que les Etats membres ont souvent exercé des pressions et, de ce fait, mis en avant leurs intérêts politiques et diplomatiques par rapport à l'intérêt de l'Organisation.

La règle de la répartition géographique a pour objectif essentiel d'éviter qu'un organe intégré ne tombe sous la coupe d'un Etat déterminé, et de s'enrichir des différentes traditions nationales. Mais il s'agit là d'une règle secondaire par rapport au mérite, puisque la considération dominante en matière de recrutement doit être d'assurer à l'Organisation le service de personnes possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité.

La règle de la répartition géographique est progressivement devenue un moyen pour les Etats d'affirmer leur présence au sein de l'organe intégré. Ce critère ne fait que traduire au sein de l'organe intégré les rapports de puissance politique ou économique qui ont fait l'objet de critiques des pays sous-représentés.

En règle générale, l'on peut affirmer que, dans toutes les organisations internationales, les problèmes relatifs au choix en matière de politique de recrutement se posent d'abord en termes politiques.

ii - Conditions d'emploi

La doctrine internationale distingue quatre types de fonction publique internationale: 1) la fonction publique ouverte caractérisée par une politique d'engagement de durée limitée (le COMECON entrait dans cette catégorie de fonction publique dans la mesure où la conception

communiste de l'organisation internationale se fondait sur la négation de l'autonomie de chaque organisation par rapport aux Etats; 2) la fonction publique fermée dans laquelle le fonctionnaire est lié à son employeur par un lien statutaire et réglementaire de droit public (elle est caractéristique des organisations d'intégration comme les Communautés européennes); on distingue ensuite deux types de fonction publique mixte à 3) dominante fermée, ou à 4) dominante ouverte. Ces deux types reposent sur un lien de fonction mixte, mi-statutaire, mi-contractuel. La permanence y est acceptée, mais une part importante est faite aux engagements de durée déterminée.

Il est clair qu'aujourd'hui, le modèle vers lequel tendent les organisations internationales est celui de la fonction publique ouverte. Cette orientation s'inscrit dans la tendance actuelle des Etats visant à accroître, tant *uit singuli* que collectivement, leur influence sur les organisations.

iii - La politique des contrats en général

L'existence d'un personnel permanent a longtemps été considérée comme l'un des éléments essentiels d'une fonction publique véritablement indépendante. Il existe toutefois à l'heure actuelle une crise des engagements permanents pour des raisons politiques, financières et d'équilibre géographique.

Contrat à durée déterminée – contrat à durée indéterminée

Le débat entre les tenants d'une prépondérance de contrats de durée indéterminée d'une part, et les partisans du choix opposé d'autre part, s'est développé. Les pays de l'ancien bloc soviétique et les pays en voie de développement ont soutenu avec force et non sans succès la thèse des contrats à durée déterminée. Ces deux groupes n'acceptaient pas que certains de leurs ressortissants puissent placer leur loyauté envers une organisation internationale au-dessus de la loyauté envers leur propre Etat.

C'est ainsi que, de part et d'autre, ***l'on a soutenu la nécessaire mobilité des fonctionnaires*** en tant que condition de transparence de l'Administration et que l'on a prôné un Secrétariat constitué par le biais d'une juxtaposition de représentations nationales.

Quant aux pays en développement, leur opposition au système de carrière tient à ce que ce système a pour effet de maintenir en fonction des agents à des postes que les pays en question convoient pour leurs propres nationaux et que, de ce fait, ils ne leur sont pas accessibles.

D'autre part, ils répugnent à laisser partir définitivement leurs ressortissants les plus qualifiés alors que leurs propres administrations se trouvent confrontées à de sérieuses difficultés d'organisation et d'encadrement. C'est pourquoi ils préfèrent des recrutements de courte durée qui leur permet de récupérer des fonctionnaires qui, après une période au sein du Secrétariat d'une organisation internationale, ont pu perfectionner leur formation et accroître leurs connaissances.

Les arguments formulés en faveur d'une politique du personnel privilégiant les contrats à durée limitée peuvent se résumer ainsi: recherche de flexibilité; rotation géographique des postes (quotas géographiques); vérification constante du rendement et de la compétence des agents; lutte contre la sclérose bureaucratique grâce à l'apport de «sang nouveau» au sein de l'Organisation internationale; échange de fonctionnaires avec l'Administration nationale et, par ce biais, familiarisation de ces Administrations des activités des organisations internationales.

Les arguments avancés en faveur du maintien d'un système de carrière aussi large (contrats à durée indéterminée) que possible peuvent être résumés ainsi: permettre à l'Organisation de compter sur une véritable mémoire grâce à l'engagement et au savoir-faire des fonctionnaires ayant une large expérience des activités et des pratiques de l'Organisation; garantie de l'indépendance politique, de la neutralité et de l'intégrité des fonctionnaires internationaux; sécurisation des fonctionnaires, donc attractivité pour les meilleurs éléments et donc renforcement de la compétence des fonctionnaires internationaux; renforcement conséquent des méthodes de sélection et de recrutement; possibilité de perfectionnement constant de l'emploi.

La fonction publique internationale est soumise à de très fortes pressions de la part des Etats membres afin qu'ils transforment les axes porteurs de leur fonction publique et procèdent à ce que les représentants du personnel appellent une «renationalisation» par le biais d'un recours de plus en plus large aux détachements.

Le modèle du système de la fonction publique ouverte semble être devenu une référence pour les organisations internationales nouvellement créées (par exemple l'OSCE) et une tentation de plus en plus forte pour les anciennes qui veulent s'harmoniser ou collaborer avec celles-ci et donc éviter les dissensions entre les personnels. Les détachements et les mises à disposition

de fonctionnaires nationaux sont effectivement de plus en plus nombreux depuis une dizaine d'années, période qui correspond à l'élargissement de l'Organisation vers l'Europe centrale et orientale.

Ce revirement politique est également un symptôme de la faiblesse intrinsèque des organes représentatifs du personnel, dont l'influence et les pouvoirs sont sans aucune mesure avec ceux des syndicats au sein des fonctions publiques françaises.

Le recours de plus en plus fréquent aux contrats à durée déterminée démotive, affaiblit la représentation du personnel et accentue cette tendance.

Néanmoins, les recrutements extérieurs et à des niveaux élevés est un des moyens de combattre le vieillissement des agents, à la fois par l'apport d'idées nouvelles et par l'esprit d'émulation qu'il entraîne chez les agents en place. Mais, s'il y a «parachutage» systématique, il y a un effet pervers grave pour le moral et le dynamisme de l'Organisation car cette pratique peut être perçue comme la dévaluation graduelle des compétences des agents en place et l'apparition d'une présomption générale d'incompétence à leur rencontre, et surtout à l'encontre de la politique générale du personnel .

Conclusion sur le recrutement: vecteur de mobilité

Le développement ci-dessus nous a permis de prendre connaissance des règles spécifiques relatives au recrutement des fonctionnaires internationaux qui doivent nécessairement s'adapter aux particularités d'un environnement de travail multiculturel, multilingue et politisé; qui sont fondées sur l'indépendance et la compétence propres à la fonction publique européenne et sur la préoccupation d'obtenir le niveau le plus élevé de compétences nécessaires pour réaliser les objectifs de l'Organisation.

Le Secrétaire Général de l'Organisation dispose d'une compétence absolue pour la nomination du personnel, «à tous les emplois du Secrétariat autres que ceux dont les titulaires sont élus par l'Assemblée parlementaire». L'existence d'un personnel permanent a été longtemps considérée comme l'un des éléments essentiels d'une fonction publique européenne véritablement indépendante, d'où la justification des contrats à durée indéterminée. Mais de plus en plus et avec insistance, les méthodes de recrutement et les types de contrats de travail offerts sont remis en question par les gouvernements qui préconisent le modèle de la fonction publique ouverte comme par exemple l'OSCE (contrats de travail à durée déterminée et encouragement au détachement de fonctionnaires nationaux). Cette orientation s'inscrit dans la tendance des Etats membres à accroître, tant uiti singuli que collectivement, leur influence sur les organisations internationales. De plus, l'application de la répartition géographique, condition de la coopération internationale, élargie aux nouveaux Etats membres des pays de l'Europe orientale et occidentale, embarrasse et traduit des rapports de puissance politique et/ou économique faisant l'objet de critiques des pays sous-représentés.

4.3.3.3 - Egalité des chances

Dans le cadre de sa politique d'égalité des chances, l'Organisation souhaite assurer une représentation paritaire des femmes et des hommes, par catégories et par grade. Lors de leur 443^e réunion (septembre 1990), les Délégués des Ministres ont exprimé le souhait d'être tenus régulièrement informés des mesures prises et des progrès accomplis sur la voie de la réalisation de l'égalité des femmes et des hommes, aussi bien dans les activités de l'Organisation que dans le fonctionnement de son Secrétariat. Ils ont invité le Secrétaire Général à leur soumettre un rapport annuel qui contiendrait toutes les informations appropriées sur cette question importante.

De même, une Instruction (Instruction n° 35 du 15 juillet 1997) relative à la protection de la dignité de la personne au Conseil de l'Europe ainsi que la nomination d'une administratrice chargée de l'égalité des chances marquent ainsi la volonté d'appliquer une réelle politique d'égalité des chances.

4.3.3.4 - La formation

La formation est le moyen de produire des compétences. Elle a aussi une dimension psychologique et une dimension sociale, car elle est à la fois un outil de socialisation et le vecteur d'un passage de compétences individuelles à des compétences collectives par le processus de l'apprentissage organisationnel, C. Arifiat (1992); G. Le Boterf (1991); A. Meignant (1993); M. Sonntag (1994).

La formation apparaît donc aussi comme le vecteur du développement de la culture organisationnelle. Ainsi, la formation requiert une démarche de prévision, de planification et d'évolution à court terme et à moyen terme. Elle suppose la mise en œuvre d'une approche pluri-annuelle (ajustable chaque année – notion de plan glissant).

En France, la formation fait l'objet d'une législation bien spécifique et constitue une obligation pour l'entreprise. En tant qu'organisation internationale, le Conseil de l'Europe n'est pas soumis à la législation nationale française applicable en l'espèce. Néanmoins, il s'est inspiré de la pratique du pays hôte, la France, et reconnaît le besoin et le droit de la formation de ses agents. Elle n'a cependant jusqu'ici aucun caractère obligatoire.

Toutefois, au fil des évolutions des objectifs de l'Organisation, l'agent a pris conscience que, pour réussir, le diplôme requis à l'embauche ne suffit plus. Désormais, les nouvelles réalités exigent que l'agent se maintienne à niveau, qu'il enrichisse ses connaissances, développe ses potentiels, se tienne prêt à être mobile. L'objectif d'aujourd'hui est bien de posséder un diplôme, mais également une grande souplesse et une grande adaptabilité.

Nous constatons qu'une évolution réussie repose sur les compétences, la volonté d'évoluer et la capacité à saisir les opportunités. Désormais, les progressions de carrière ne sont plus assurées. Leur mode de fonctionnement a été bouleversé par l'élargissement de l'Organisation vers les pays de l'Europe centrale et orientale. Ces nouveaux éléments ont progressivement contribué à la reconnaissance et au besoin de recourir à la formation en général, et en particulier tout au long des différentes étapes de la vie professionnelle.

Les crédits mis à la disposition de l'Organisation relèvent d'une ligne budgétaire du budget de fonctionnement de l'Organisation (pour les années 2002 et 2003 ils étaient de 566 200€ et sont passés à 612 200€ – pour une population moyenne d'ayant-droits d'environ 1 600 agents).

Via la formation, l'Organisation vise à améliorer les performances des agents liées à ces activités de base, à aider les agents à mieux communiquer, à développer leurs connaissances linguistiques ou leurs qualités relationnelles, à proposer une formation spécifique adaptée aux besoins des agents nouvellement recrutés. Ces possibilités s'avèrent être une bonne approche et une priorité d'adaptation au travail, dans ce contexte de travail multiculturel où le brassage des connaissances académiques et culturelles peuvent désorienter les nouveaux agents qui intègrent l'Organisation. Ainsi, nous notons une standardisation des formations générales de certaines catégories d'agents (expression orale, gestion du temps, rédaction, etc.).

L'absence d'une gestion prévisionnelle des carrières des agents ainsi que l'absence d'outils permettant de mesurer les performances attendues des agents ne suscitent pas, pour l'instant, les efforts soutenus d'une formation lourde ou favorisant un changement au sein de l'Organisation. En somme, les propositions faites par l'Administration chargée de cette question restent dans un contexte général. Les suggestions faites visent essentiellement à inviter les agents à être efficaces dans leur travail, à s'adapter aux exigences et aux défis nouveaux auxquels l'Organisation doit faire face, à être mobiles dans leur carrière et à

poursuivre leur développement personnel dans les domaines liés aux activités de l'Organisation.

Malgré les efforts déployés ces derniers mois, il s'avère que la Direction des ressources humaines a une mauvaise connaissance du potentiel de ses agents et tarde à réagir face à l'urgence de mener des opérations ciblées visant à identifier les compétences potentielles ou susceptibles de faciliter rapidement, et à moindre coût, les changements organisationnels en cours (mobilité, redéploiement des compétences, par exemple). De plus, nos recherches nous ont révélé qu'il n'y avait pas de réel suivi de la formation dans le sens où elle devrait suivre une logique de trajectoire de développement professionnel ou facilitateur d'un changement de métier pour l'agent en adéquation avec la politique d'une gestion prévisionnelle du personnel.

Les documents recensés lors de l'enquête pré-opératoire révèlent de nombreuses inadéquations entre formation initiale et développement personnel pour de nombreux agents.

Pour mieux comprendre le fonctionnement, ou plutôt «l'esprit» de la formation dans une organisation internationale, il faut se rendre compte que la formation demandée par les agents peut refléter un manque de cohérence entre les différents systèmes éducatifs européens – même si les connaissances académiques ont été évaluées au moment du recrutement, il n'en demeure pas moins, qu'au niveau de l'exécutif, on peut s'apercevoir des forces et des faiblesses de l'hétérogénéité des formations représentées par un groupe d'agents multinationaux appelé à travailler ensemble et à atteindre les objectifs ciblés par l'Organisation en dépit de divergences culturelles, éducationnelles, religieuses ou politiques de chacun.

Conclusion sur la formation: vecteur de mobilité

Le principe général veut que les besoins en formation soient essentiellement formulés en fonction des besoins d'évolution et de flexibilité aussi bien de l'agent que de l'Organisation. Pourtant, les demandes de formation sans lien avec les fonctions de l'agent ni les objectifs de l'Organisation persistent et, force est de constater qu'il n'y a pas de politique de formation en adéquation réelle avec le système d'appréciation ou de carrière.

La standardisation des programmes de formation successifs dévoile des besoins récurrents identifiés (formation linguistique, expression orale, gestion du temps,...) auxquels il convient de répondre efficacement afin d'harmoniser les savoir-faire de l'Organisation. Ces demandes, provenant de tous les niveaux hiérarchiques, témoignent d'une volonté d'intégration en milieu multiculturel et d'une vision stratégique de développement personnel où la divergence des différents systèmes éducatifs européens se révèlent et se confrontent.

La notification de la nouvelle politique de mobilité intra-organisationnelle exige indirectement que l'agent se maintienne à niveau, enrichisse ses connaissances, développe ses potentiels et fasse preuve d'une grande adaptabilité et capacité de saisir les opportunités. Ce qui se traduit progressivement par un changement de culture et de mentalité dans l'approche des demandes de formation et corrige la perception négative de la formation considérée comme remède à une faiblesse.

4.3.3.5 - Le système d'appréciation

Dans tous les domaines de gestion, l'évaluation est une démarche nécessaire pour apprécier l'action collective ou ses résultats. En gestion des ressources humaines, l'évaluation peut être utile pour analyser les postes de travail et construire une classification des emplois; pour apprécier la compétence, la performance ou le potentiel des salariés (avec des objectifs d'implication), d'ajustement des emplois, de gestion des itinéraires professionnels, d'individualisation des salaires ou de formation.

L'évaluation des emplois demande un minimum d'équité interne (et de cohérence externe, pas trop d'écart défavorable avec l'environnement, justification des choix et critères de jugement).

Elle passe par des méthodes globales (chaque emploi est considéré comme un «tout» spécifique) ou analytiques (les emplois sont étudiés par rapport à une série de critères discriminants et classant). Pour l'appréciation des individus, rien ne vaut la confiance des rapports quotidiens entre supérieurs et subordonnés; c'est à partir d'eux qu'on peut construire des situations d'entretien qui ne soient ni stressants, ni dénaturés, P. Louart (1991).

De la notation à l'appréciation

Au Conseil de l'Europe, le premier système d'évaluation des agents remonte à 1954. Après plusieurs réformes de ce système, un nouveau «Règlement sur la notation des agents après leur nomination définitive» est adopté en 1981, mais ce règlement tombe très vite en désuétude.

En 1995, à la suite d'une sentence du tribunal administratif, le Secrétaire Général prend la décision de remettre le Règlement de 1981 en application pour les seuls agents candidats à une mutation ou à une promotion.

En 1996, un système moins complexe, révisé en fonction des suggestions faites par les services, est testé. Ces propositions sont soumises au Comité des Ministres qui, le 17 mars 1998, autorise le Secrétaire Général à mettre en oeuvre le système d'appréciation pendant une période expérimentale limitée à trois ans. A l'issue de cette période initiale, le Comité des Ministres a décidé de faire appliquer le système d'appréciation en question.

But du système

Ce nouveau système d'appréciation a été conçu pour offrir des avantages aussi bien aux agents qu'à l'Organisation, et constituer l'un des éléments majeurs de la nouvelle approche de la gestion des ressources humaines de l'Organisation.

Ce nouveau système a un triple but:

- 1- accroître la motivation des agents en clarifiant les responsabilités et relations hiérarchiques, en définissant des objectifs de travail, en reconnaissant les efforts et les résultats, en mettant en évidence les potentiels et en encourageant le développement personnel;

- 2- fournir la base des décisions plus équitables en matière d'évolution professionnelle grâce à une appréciation systématique du travail des agents à l'usage du jury de mutation et de promotion;
- 3- améliorer l'efficacité de l'Organisation en permettant une analyse du contexte et de l'évolution du travail demandé à ses agents et une évaluation permanente de leurs compétences et de leurs besoins en formation, ainsi que de leurs perspectives d'évolution professionnelle.

Intérêt de l'entretien d'appréciation

La réussite de l'exercice d'appréciation repose sur la qualité du dialogue qui s'instaurera entre appréciateurs et appréciés. Formalisé par l'entretien annuel d'appréciation, ce dialogue régulier devrait permettre aux agents de situer plus facilement leurs fonctions et leurs obligations dans l'ensemble des objectifs de leur secteur et, par conséquent, de mieux comprendre leur rôle au sein de l'Organisation. L'attribution d'objectifs individuels clairs, que les appréciés devront s'efforcer d'atteindre au cours de la période de référence, devrait aussi être pour eux un facteur de motivation important.

L'entretien d'appréciation est une occasion privilégiée pour les agents:

- de prendre du recul par rapport aux situations quotidiennes de travail;
- d'apprendre ce qu'on pense de leur travail, de mesurer leurs points forts et leurs points faibles et de connaître les domaines dans lesquels on attend des progrès de leur part;
- d'exposer leur point de vue sur les tâches qu'on leur demande d'accomplir, sur les difficultés qu'ils peuvent rencontrer et sur les conditions dans lesquelles on leur demande de travailler;
- de s'exprimer sur leur potentiel et leurs besoins en formation et de participer ainsi plus activement à leur propre évolution professionnelle.

En somme, L'entretien d'appréciation permet aux agents d'être informés à l'avance des critères sur lesquels leurs supérieurs évalueront leur travail, ce qui constitue une garantie supplémentaire d'une plus grande transparence et d'une objectivité accrue de la procédure d'appréciation, et surtout un atout facilitateur de la mobilité intra-organisationnelle.

Comment fonctionne le système

A ce stade, force est de constater que le système d'appréciation est malgré tout régulièrement remis en cause. La manière dont il est actuellement appliqué n'est pas fiable – malgré les efforts de formation spécifiques déployés à l'initiative de la DRH. Cette situation pourrait devenir préjudiciable aux agents – si les résultats devaient être prochainement corrélés à un système de carrière. La corrélation actuelle avec le système de formation s'est faite spontanément – sauf pour quelques cas patents où elle s'est avérée contraignante.

Conclusion sur le système d'appréciation: vecteur de mobilité

Bien que statutairement prévue, l'application du système d'appréciation est régulièrement remise en cause.

Même si l'évaluation des ressources humaines est un ensemble de procédures contraignantes systématiques destinées à juger les qualifications et les mérites des membres de l'Organisation. Partant de ce concept, elle implique l'identification des forces et des faiblesses des agents de l'Organisation, tant au niveau du savoir que du savoir-faire et du savoir-être.

La question de savoir si l'application du système d'appréciation est incompatible avec la culture multinationale de l'Organisation est ouverte, alors qu'il est pratiqué dans la plupart des grands ministères nationaux européens et organisations internationales afin de faciliter le développement professionnel des agents.

La persistance de ce phénomène de rejet pourrait résulter du jeu occulte des pressions et des jeux claniques, voire politiques.

4.3.3.6 – Le système de carrière

En général le mot carrière renvoie à deux réalités distinctes: 1) – d'un côté les aspirations individuelles, les besoins de développement personnel, qui peuvent être appréhendés par l'analyse des attentes à l'égard de la vie professionnelle. Ils justifient les décisions individuelles de mobilité externe ou interne. Cet individualisme explique le succès des «chasseurs de tête» en matière de recrutement, l'individualisation comme système de gestion, et les interrogations sur les moyens de la «fidélisation des compétences» - 2) d'un autre côté

le mot carrière renvoie à un problème de gestion et de développement des ressources humaines – Gérer les carrières c’est trouver la meilleure adéquation possible entre les besoins de compétences sur les différents emplois et les ressources humaines dont dispose l’entreprise. Cette mission ne peut se concevoir que dans une perspective dynamique de développement de l’organisation.

L’un des problèmes les plus délicats à résoudre pour un responsable des carrières est celui de l’appréciation des ressources. La méthode la plus courante consiste à segmenter la population à partir de deux variables: les performances et le potentiel, C. Vernot-Gaud (1991); P. Caspard, J. Millet (1993).

Au Conseil de l’Europe, le grand rêve de faire carrière dans une véritable fonction publique internationale, voire européenne, s’est progressivement dissipé face aux contraintes de la réalité. La plupart des Etats connaissent assez mal l’ampleur de leur participation effective aux organisations internationales et particulièrement à chaque organisation internationale.

La définition de carrière communément acceptée par la doctrine internationale coïncide avec celle fournie en 1981 par les membres du corps commun d’inspection des Nations unies. Selon cette définition, le terme «carrière» signifie la sécurité de l’emploi (droit à des indemnités en cas de licenciement), des mécanismes permettant d’atteindre dans la majorité des cas un niveau minimum de grade et de rémunération en fin de carrière, suivant un rythme moyen qui est connu, l’existence de méthodes introduisant une certaine équité dans l’appréciation des qualités professionnelles, généralement des possibilités de formation en cours d’emploi et, éventuellement, des changements de postes et de rotation ; dans certains cas de plus en plus fréquents, la possibilité pour les agents de participer à la définition du développement de leur carrière ; et le droit de retraite.

Les problèmes que rencontrent la plupart des organisations internationales proviennent de faiblesses dans le domaine de la gestion, que ce soit au niveau des mécanismes de décision, des systèmes de contrôle ou des procédures budgétaires, et plus précisément de l’absence de management. Les résistances et l’inertie propres à toute bureaucratie sont doublées de contrôles officiels, d’exigences particulières et d’interventions ouvertes ou occultes des Etats membres. *Il est vrai que l’absence d’un plan de carrière dans la majorité des organisations internationales ne stimule pas l’initiative.*

Les besoins et les urgences demeurent et l'Organisation internationale recrute alors de nouveaux fonctionnaires, consultants ou autres fonctionnaires détachés mis à disposition, avec pour résultat un gonflement des effectifs et des problèmes d'intégration.

Le fonctionnaire international est dans une niche politique. Il doit savoir quand pousser une initiative, quand marquer le pas ou se retirer. Il doit inlassablement prêter attention aux réalités de pouvoir, aux innombrables nuances, variations et susceptibilités des pouvoirs qu'il faut être amené à utiliser afin de promouvoir ses projets et de sa carrière.
La planification des carrières n'a alors pas de sens.

Une solution serait de faire jouer au principe de la préférence interne un rôle beaucoup plus important qu'actuellement: la combinaison du recrutement au grade de base de la catégorie avec la préférence interne serait de nature à assurer un minimum de carrière au sein de l'Organisation.

Mais si l'organisation des carrières pose problème, les nécessités de la répartition géographique la complique encore. On sait que la promotion doit s'effectuer sur la seule base du mérite indépendamment de toute autre considération. La réalité est beaucoup plus nuancée, et doit tenir compte de plusieurs facteurs, notamment de la nécessité de permettre l'accès au plus haut niveau des ressortissants des Etats sous-représentés. Il en résulte de fortes déviations au principe selon lequel le mérite est le seul critère de la promotion... Dans certains cas, les Etats vont jusqu'à revendiquer la promotion de ressortissants d'un groupe d'Etats déterminé et le recours à l'idée de mérite est fréquemment ressenti comme un argument politique contre la «démocratisation» des institutions.

S'agissant de la carrière, il convient de remarquer que cette notion ne coïncide pas avec celle qui est propre aux fonctions publiques internes. Ces dernières années, en effet, la notion est étroitement limitée à celle de la profession, car on a la conviction qu'un fonctionnaire n'acquiert un véritable professionnalisme qu'en prêtant son activité pendant un certain nombre d'années à l'intérieur d'un groupe professionnel.

Au plan national, la carrière nationale signifie également que l'entrée dans l'Administration ne constitue pas seulement le recrutement pour occuper un emploi déterminé, mais la promesse d'une série d'emplois qui sont organisés et hiérarchisés.

Alors que dans le cadre de la fonction publique internationale, la notion de carrière est plus limitée et plus modeste. En effet, son concept de base est l'entrée dans l'Administration pour occuper un emploi déterminé .

En réalité au niveau du Conseil de l'Europe, l'Assemblée parlementaire a été saisie sur ce point et a établi en 1993 un rapport (le rapport Strimitzer, parlementaire autrichien) qui demeure un référentiel en la matière. Après un examen approfondi d'un certain nombre de mesures émanant de ce document, l'Administration a établi en 1994, un rapport aboutissant à la conclusion que le dispositif présente deux défauts majeurs: d'une part une excessive rigidité et lenteur du mécanisme qui règle le pourvoi des emplois par promotion ou par mutation, et d'autre part l'absence d'un système moderne d'appréciation des mérites et aptitudes des agents.

En ce qui concerne la rigidité du mécanisme : au terme du statut du personnel et du règlement financier, il existe un lien obligatoire entre le grade et la fonction. Il existe 24 grades, soit 7 pour la catégorie A, 6 pour les B et C et 5 pour la catégorie L. Chaque emploi/poste du Secrétariat est classé selon l'un de ces 24 grades et réparti dans les différentes entités administratives du «Tableau des Emplois» (voir annexe 3) adopté par le Comité du Budget et le Comité des Ministres. On pourrait supposer qu'il y a 24 types de fonctions différentes au sein du Secrétariat; en réalité, il n'y en a qu'une douzaine environ.

Il en résulte que toute promotion ou mutation n'est possible qu'à condition de trouver un poste vacant d'un grade correspondant exactement à l'un de ces 24 grades.

Lorsqu'un emploi devient vacant avec le grade qui lui est attaché, l'Administration se trouve confrontée à plusieurs dilemmes, tels que:

- des agents méritants ne sont pas promus parce qu'aucun emploi vacant ne correspond à la fois au grade nécessaire et à leur profil;

- pour récompenser leurs mérites, des agents particulièrement efficaces dans leurs fonctions actuelles sont promus au grade supérieur dans un autre service ou dans des fonctions qui ne correspondent pas tout à fait à leur profil;
- des agents relativement méritants ou ayant peu d'ancienneté sont promus parce que seuls à correspondre au profil de l'emploi vacant;
- des agents qui ne sont plus à l'aise dans leurs fonctions actuelles et seraient candidats à la mutation dans un autre service ne trouvent aucun emploi vacant correspondant à la fois à leur grade et à leur profil.

En fait, l'Administration se trouve confrontée en permanence à l'alternative soit de répondre aux légitimes aspirations d'agents méritants une promotion, ou soit d'assurer la meilleure efficacité possible aux services.

On peut ainsi résumer les **effets négatifs** pour l'Organisation de cette rigidité excessive du lien entre le grade et la fonction:

- au niveau du personnel: entretien d'un sentiment d'injustice fondé sur l'impression que les promotions et la mobilité dépendent plus du hasard des postes vacants que des mérites propres des agents;
- au niveau des services: mécontentement car ils sont amenés à recueillir des agents mal adaptés à l'emploi qu'ils occupent par cette voie, donc peu efficaces;
- au niveau du service des ressources humaines: entraîne une multiplication des procédures administratives de promotions et mutations qui surchargent le service des ressources humaines;
- au niveau des jurys: surcharge la tâche des jurys (dont les membres sont des agents de l'Organisation);
- au niveau global de l'Organisation: entrave le bon fonctionnement des services dérangés par une rotation permanente des vacances d'emplois.

Comme le rapport de l'Assemblée parlementaire et l'Administration, nous considérons – a priori et dans une première étape -, qu'il conviendrait de dissocier le grade et la fonction, et dans la pratique de mettre en place deux procédures distinctes:

- la promotion (plutôt orientée vers l'agent et la carrière): elle continuerait à s'effectuer sur la base des 24 grades actuels existants, qui sont d'ailleurs définis dans le cadre des organisations coordonnées;

- l'affectation (plutôt orientée vers la satisfaction des besoins du service): elle s'effectuerait sur la base des 10 à 12 niveaux de fonctions à définir (sur la base des métiers recensés au sein de l'Organisation), chaque niveau pouvant être occupé par des agents de grades différents mais voisins;
- la création de mini-carrières à l'intérieur des séries de grades sans que cela suppose un changement de fonctions ou de service, ce qui existe déjà par le jumelage de grades (A1-A2-A3) et qui pourrait être poursuivi sur la base de critères appropriés pour les grades A4-A5. Il devrait en être de même pour toutes les autres catégories d'agents.

Une telle dissociation ne peut toutefois être opérée d'un bout à l'autre de l'échelle des grades, car certains grades, certaines promotions, impliquent nécessairement un niveau de fonctions et responsabilités différent.

A ce stade, nous nous heurtons aux exigences contextuelles en vigueur et en particulier aux mécanismes d'application de la méthode salariale commune, applicable à toutes les O.I.C. et elle-même corrélée à la politique du «Tableau des Emplois» (un agent permanent occupe un poste permanent avec une description de fonctions liée au poste).

L'actuelle structure des emplois et donc des grades de l'Organisation est approximativement celle en vigueur dans les cinq autres Organisations internationales coordonnées (O.I.C.). Elle trouve son origine dans un rapport établi en 1958 par un comité d'experts en émoluments (Comité Serrès) qui avait été créé par les gouvernements des organisations concernées en vue d'uniformiser le régime des rémunérations et par conséquent des structures de grade des agents de celles-ci.

L'Administration se préoccupe de maintenir l'homogénéité initiale de 1958, revue brièvement en 1976 et réajustée au coup par coup – au fur et à mesure de l'introduction de nouvelles technologies et d'activités inter-gouvernementales. Elle repousse de toute évidence une «remise à plat» de la classification initiale – sans s'écarter de la classification dite coordonnée liée à la grille des rémunérations applicables dans les cinq O.I.C. - bien qu'une grille de référentiel plus actuelle des fonctions type serait précieuse et éviterait des écarts de qualifications et d'aptitudes types trop importants.

Cette hésitation s'explique car la méthode salariale commune aux O.I.C. pourrait être remise en question. Une récente étude informelle d'équivalence des grades au sein de ces différentes O.I.C. a permis au consultant de constater des divergences importantes sur le plan de l'équivalence des postes comparables au sein des O.I.C. qui peuvent s'expliquer par la spécificité de chacune de celles-ci; d'une part au niveau des activités, par exemple stratégiques à l'OTAN, scientifiques à l'Agence spatiale européenne (ESA), ou d'autre part aux politiques d'embauche. Certaines favorisent plus les détachements de fonctionnaires nationaux ou des recrutements de durée déterminée pour des agents hautement spécialisés, alors que d'autres recrutent essentiellement sur la base de contrats à durée indéterminée.

Le rapport final de 1996 établit la preuve non-équivoque du degré de non-équivalence des catégories. Il n'a pas été suivi d'effet – en raison de questions politiques évidentes.

Constatant que le système actuel de carrière repose sur des règles élaborées il y a une vingtaine d'années qui ne répondent plus aux exigences d'une administration performante, que les causes de cet immobilisme sont multiples: cloisonnement entre les catégories de grades, lien indissociable entre le grade et l'emploi, manque de gestion prévisionnelle globale des postes et des mouvements des agents, *absence d'une culture organisationnelle encourageant la mobilité*, procédures de pourvoi des postes lourde et obsolète, information trop localisée près des lieux stratégiques de prises de décisions, transparence théorique car trop attachée à la culture de rétention des informations et du «c'est une décision politique», les instances dirigeantes ont été amenées à présenter une nouvelle politique du personnel.

Celle-ci est basée sur la rationalisation des fondements juridiques du recrutement, un développement professionnel plus dynamique pour les agents, l'enrichissement de leurs compétences, la simplification et l'amélioration des procédures, notamment en matière de nomination, une plus grande transparence de la gestion du personnel et une meilleure égalité des chances constituent les points pro-éminents de cette politique.

Au-delà des adaptations réglementaires indispensables (telles que la définition des nouvelles priorités de l'Organisation, la révision des règles budgétaires et financières dans le sens d'une plus grande décentralisation de la gestion des ressources financières et humaines), *il convient d'encourager des comportements plus participatifs des agents, notamment envers la mobilité.*

Dans un tel contexte, la gestion des carrières ne sera jamais dominée par des techniques de gestion, même si ces dernières années on a vu la Direction des ressources humaines y accorder plus d'attention.

Conclusion sur le système de carrière: vecteur de mobilité

La recherche d'une véritable carrière dans la fonction publique internationale, voire européenne, s'est progressivement dissipée face aux contraintes de la réalité.

Une bonne part des problèmes rencontrés *dans la majorité des organisations internationales* en matière de carrière est du à l'absence de management et à l'absence d'une gestion prévisionnelle équitable des carrières. Malgré une prise en compte récente de ce problème spécifique la situation perdure et démotive les agents.

L'inorganisation des carrières pose problème, les nécessités de la répartition géographique *la complique encore* et laisse ainsi une place capitale aux jeux politiques.

Le fonctionnaire international est dans une niche politique. Certains prétendent *qu'il lui appartient de gérer sa propre carrière*. Pour cela, il doit savoir quand pousser une initiative, quand marquer le pas ou se retirer. Il doit inlassablement prêter attention aux réalités du pouvoir, aux innombrables nuances, variations et susceptibilités des pouvoirs qu'il faut être amené à utiliser afin de promouvoir ses projets de carrière. Ce qui signifie qu'il doit être à l'affût des informations et proche des centres où se prennent les décisions.

Existe-t-il une volonté politique réelle et cohérente pour appliquer une politique du personnel en adéquation à la spécificité de l'Organisation – dans la mesure où la nouvelle mobilité prônée récemment par le Comité des Sages est déclinée comme une mobilité intra-organisationnelle, essentiellement horizontale, basée sur le *redéploiement des compétences des agents* et dans un contexte budgétaire de croissance zéro depuis plusieurs années.

Conclusion de la section 4.3: les «déterminants»des structures organisationnelles du Conseil de l'Europe

Les spécificités des émergentes des «*déterminant*»s liés aux structures de cette Organisation internationale ainsi que leurs éléments sous-jacents influant sur les synergies propres à celles-ci peuvent ainsi être identifiées:

- **les configurations structurales** de type bureaucratique intègrent constamment les vagues de changement «socio-structuro-politique» dans un processus de «destruction-construction»;
- l'objectif du **recrutement** est fondé sur l'indépendance et la compétence propres à la fonction publique européenne;
- le principe général de la **formation** veut qu'elle soit essentiellement formulée en fonction des besoins d'évolution et de flexibilité, aussi bien des agents que de l'Organisation;
- l'application d'un système d'**appréciation** s'avère difficilement compatible avec la culture propre de l'Organisation;
- l'application d'un système de **carrière** est difficilement compatible avec le principe de développer une mobilité intra-organisationnelle, essentiellement horizontale, dans un contexte d'absence de management approprié et de jeux politiques évidents;
- **l'environnement** de l'Organisation est un déterminant puissant, ajusté par les grands événements internationaux fixant les actions possibles.

4.4 - «L'efficacité» des structures organisationnelles: transposition sur le terrain de recherche

Comme nous venons de l'évoquer, notre Organisation, récemment sensibilisée comme le plupart des autres O.I. aux questions de management, ne bénéficie pas encore des retombées des récentes dispositions visant à mettre en œuvre des procédures financières et administratives qui lui permettraient de mesurer son efficacité et d'estimer ses coûts de fonctionnement de manière tangible.

Ayant atteint un niveau de complexité élevé, nous constatons que l'Organisation est dominée par une dynamique interne organisationnelle plutôt que par la dynamique économique décrite par les économistes, cf. R. Cyert et J.G. March (1963).

Les caractéristiques émergentes de son efficacité sont essentiellement sociales et politiques.

Une efficacité sociale: en raison de la spécification de son activité unanimement reconnue qui prône la défense des droits de l'homme, la cohésion sociale et l'Etat de droit à travers la grande Europe récemment ouverte à ces valeurs.

Une efficacité politique: en raison à la fois de sa dépendance et de son indépendance face aux gouvernements et au crédit qu'ils lui portent ainsi que des autres constituants externes, sources de financement.

Ces dimensions sont liées à l'évidente préoccupation de la dimension systémique, c'est-à-dire à la pérennité de l'Organisation.

Conclusion de la section 4.4: «L'efficacité» des structures organisationnelles du Conseil de l'Europe

A ce niveau, une conclusion sur l'efficacité des structures organisationnelles s'avère difficile en raison de la difficulté de définir de façon opérationnelle l'efficacité de cette Organisation et de sa récente prise en compte dans l'approche managériale de sa gestion.

Ce chapitre s'est volontairement limité à appréhender la faisabilité de la mobilité dans les structures organisationnelles d'un milieu multiculturel. Cet objectif nous a permis de cibler les éléments fondamentaux à la construction de la crédibilité accordée par les gouvernements à l'Organisation.

Nous avons notamment retenu son efficacité sociale, politique et systémique en raison de l'accroissement des activités et des valeurs qui caractérisent cette O.I..

PARTIE II – RESULTATS ET THEORIES

Chapitre I: Présentation des résultats et des constats

L'ensemble de notre démarche, qui vise à décrire et comprendre le processus de la mise en œuvre de la mobilité dans un milieu multiculturel, se veut exploratoire.

Nous avons montré, dans la partie précédente, en quoi une recherche par étude de cas nous semble pertinente et combien elle nécessite une préparation minutieuse et le choix d'un cas pertinent.

Pour ce faire, nous avons réalisé une étude de cas unique qui intègre des contingences sous-jacentes. Lesquelles initialement supposées se sont révélées et ont été progressivement, au fil de notre investigation, identifiées comme éléments fondamentaux de l'étude de cas unique.

Dans ce contexte, la structure organisationnelle et son mode de fonctionnement sont apparus comme éléments clé du processus de faisabilité de la mobilité dans l'Organisation de référence.

Dans ce chapitre, nous détaillerons le choix de nos méthodes d'analyse. La littérature ne nous a pas permis d'effectuer une trame de recherche par une analyse scientifique suffisamment rigoureuse et complète concernant ce thème, qui nous aurait donné un axe de recherche académique.

Nous avons alors commencé par une enquête pré-opératoire qui nous a permis de confirmer la pertinence de la question de recherche. Elle nous a permis également de stimuler notre attention sur des éléments existants qui apparemment constituent des freins et des leviers à l'objectif attendu – tant par l'agent que par l'Organisation.

Ainsi, nous avons pu arrêter les quatre axes de notre étude de cas unique:

- 1) analyse de l'enquête pré-opératoire: l'entretien;

- 2) analyse des mouvements internes du personnel;
- 3) analyse des mouvements des agents relevant des réseaux internes informels;
- 4) analyse de l'enquête «Optimum».

Avant de présenter les résultats de ces diverses investigations, nous allons faire un retour dans leur cadre de développement, sur la transposition du concept théorique de la mobilité et de la culture sur le terrain de recherche – afin de mieux nous imprégner des caractéristiques du cadre atypique du Conseil de l'Europe qui constitue notre milieu multiculturel.

En guise d'introduction, nous prendrons note des constats des observateurs avertis en la matière qui reconnaissent que la fonction publique internationale dans son ensemble traverse une phase de profonde mutation (M. Piquemal). Certains la qualifient de «crise» (Y. Beigbeder); de «difficulté» (A. Plantey); de «déclin» (N. Valticos); de «malaise» (D. Ruzié); de «mal-être généralisé» (A. Pellet). A notre avis, cette situation provient de la remise en cause de deux principes fondamentaux sur lesquels se fonde la fonction publique internationale, à savoir *l'indépendance vis-à-vis des Etats et la compétence*, sans toutefois que les gouvernements ne les nient, ni ne les contredisent.

Ceci étant précisé, nous aborderons aux deux sections suivantes les caractéristiques de la mobilité et de la culture du Conseil de l'Europe. Ce qui nous permettra, à la section 3, d'apporter un éclairage spécifique à nos constats.

Section 1 - Mobilité: observations sur le terrain

1.1 - Constats de mobilité internationale en milieu multiculturel

Alors que l'internationalisation des économies conduit les entreprises à prendre en compte la concurrence étrangère sur leur territoire national et les pousse à exporter ou à s'implanter à l'étranger, l'organisation internationale s'implante sur un terrain national, le pays hôte (la France dans notre cas), recrute du personnel international afin de créer une seule entité administrative: une *organisation internationale de type multiculturel*.

Cette organisation révèle alors une caractéristique: la combinaison de deux types de mobilité géographique. D'une part, une mobilité au niveau national ou transfert, le salarié que nous nommerons ultérieurement fonctionnaire international / résident (autochtone) qui change de ville ou de région à l'intérieur de son pays et, d'autre part, une mobilité à l'internationale, le fonctionnaire international non-résident dit expatrié, qui change de pays. Cette juxtaposition de statut crée une caractéristique typique du concept de mobilité au sein des organisations internationales de ce type.

Alors que l'état de l'art entend par expatrié «la personne envoyée à l'étranger par son organisation pour une durée temporaire limitée à six ans», nous constatons que le fonctionnaire international entreprend essentiellement une démarche personnelle, spontanée et volontaire, pour aller travailler dans une organisation internationale. Il y est recruté pour une fonction précise suite à une procédure de recrutement fortement ciblée et personnalisée, sur la base d'un contrat à durée indéterminée.

Notre enquête préalable révèle qu'il retourne rarement dans son pays d'origine, à moins qu'il ne soit détaché pour une période limitée de son administration nationale. La prise de décision pour l'expatrié d'une société multinationale et celle pour le fonctionnaire international paraît justifiée par des objectifs communs, mais en fait, elle ne cible pas les mêmes objectifs.

La socialisation opérant dans l'organisation internationale se fait par référence au pays hôte. La formalisation en place se réfère à la législation en vigueur dans ce dernier; elle est également le produit d'une longue cohabitation et l'émergence de sa propre centralisation *dictée par de hauts fonctionnaires de nationalités différentes et de cultures fortes opposées*.

1.2 - Le processus de l'adaptation dans la mobilité internationale

1.2.1 - L'adaptation dans le pays d'affectation

Les «recrues/expatriés» sont facilement à l'aise dans le milieu multinational. Souvent issus de milieux politiques, diplomatiques ou universitaires mobiles, ils ont déjà été confrontés à ce type d'expérience et d'adaptabilité en raison d'expériences parentales ou personnelles. *Le point le plus délicat souvent constaté est la mauvaise adaptabilité du conjoint*, facteur de troubles: critique des logements, enfants faisant leur scolarité dans leur pays d'origine, épouse regagnant le pays d'origine et contraignant l'agent resté en poste à pratiquer une mobilité d'intendance (aller-retour). En général, les structures sociales en place favorisent l'adaptation. La création de clubs propres à chaque pays et les manifestations sociales (bals, entraides, œuvres caritatives) permettent une reconnaissance de l'expatrié et leur donnent un rôle en facilitant leur intégration dans ce milieu très clos. Combien de fois n'a-t-on pas constaté que l'Organisation est un «ghetto doré» duquel le pouls de la société locale n'est guère perçu, alors que le pouls de la société internationale les sensibilise quotidiennement.

Certains candidats profitent de leur passage dans l'Organisation lors du concours de recrutement pour se renseigner sur les points vitaux essentiels à prendre en compte pour eux-mêmes et pour leurs familles (logement, coût de la vie, scolarité, soins médicaux, transport et surtout perspectives de carrière). La prise en compte de ces informations préalables permet, après l'excitation qui suit la réussite au concours de recrutement et l'engouement de l'installation de la famille, une intégration anticipée réussie. Celle-ci se confirme souvent par des signes significatifs d'intégration dans les équipes de travail, dans les rôles actifs à l'extérieur de l'Organisation (clubs, associations, partenariats...) et par la construction ou l'achat d'une maison.

Par contre, si l'intégration est difficile, voire impossible, le retour au pays est alors rapide pour d'évidentes questions d'engagement financier de la part de l'agent et de l'Organisation. Cet échec reste tout de même assez rare. Dans ce cas, il peut y avoir une mobilité vers une autre organisation internationale (Union européenne, par exemple) si les facteurs déclenchants ne sont pas familiaux mais uniquement professionnels. Ce qui est difficilement vérifiable car l'agent démissionnaire n'est pas obligé de donner le motif de sa démission.

1.2.2 - L'adaptation de l'expatrié

L'étude des curriculum vitae des agents recrutés ou recrutables permet d'apprécier les variables et les corrélations qui émergent d'une formation universitaire complémentaire souvent poursuivie à l'étranger. Cette information préalable constitue un élément facilitateur à l'adaptation et à la mesure de la performance attendue au travail ainsi qu'à la réalisation des objectifs fixés.

1.2.3 - Les motivations et les freins à la mobilité internationale

Pour les conjoints et les membres de la famille des nouveaux «recrues/expatriés» à la recherche d'emploi, les questions d'équivalence des diplômes, de linguistique, posent problème. De plus, on se heurte à la législation nationale en ce qui concerne le droit du travail. Consciente de ces difficultés, l'Administration de l'Organisation est une aide précieuse qui évite un éclatement familial qui souvent se traduit par le retour du conjoint et des enfants dans le pays d'origine.

1.2.4 - La disposition des personnes envers la mobilité

Un initié à l'international pratique naturellement la mobilité soit comme tremplin, soit comme objectif.

La plupart des «recrues/expatriés» sont des célibataires ou de très jeunes couples. Les recrues/expatriés des «mini-carrières» sont plus rares et plus âgés. Ils approchent le seuil de retrait. S'ils ne sont pas en stagnation dans leur administration nationale, ils sont plus concernés par le problème des doubles carrières. Comme le souligne Brett et Stroh, 1995, la population «recrues/expatriés» se concentre surtout sur les étapes de «progression» et de «stabilisation».

1.3 - Situation de carrière et mobilité internationale

1.3.1 - Le plafonnement de carrière

Nous retiendrons trois formes de plafonnement: ceux relatifs 1) aux structures, 2) au contenu (Bardwick, 1986) et 3) au plafonnement salarial (Tremblay, 1992). Ces plafonnements sont des facteurs déclenchants de la mobilité – mais sont-ils en corrélation avec le potentiel et la performance?

1.3.1.1 - Pour ce qui est du plafonnement structurel

Le plateau de carrière observé dans le contexte du plafonnement structurel est celui des agents de la catégorie A, et particulièrement ceux de grade A4 ayant le titre d'administrateur principal et représentatifs du goulot d'étranglement de la pyramide des grades de cette catégorie. En raison des structures en place et du manque de marge de manœuvre de la hiérarchie, ces agents, dans la prise de décision (liée à la demande de mobilité) se retrouvent plafonnés au niveau salarial et structurel. Ils possèdent une bonne routine et sont en mesure d'anticiper l'imprévu lié aux différentes activités organisationnelles. Pour la plupart, ils assument un travail de fond qui intègre très largement la routine, ses corollaires et l'incertitude qu'elle génère en cas de changement de ces routines. Ils sont certes insatisfaits de cette situation mais ils apprécient cependant les avantages liés à leurs fonctions et hormis quelques demandes isolées, plus motivées par des problèmes relationnels que de motivation, ils ne «franchissent pas le pas» d'une demande de mobilité horizontale. L'esprit étant «on veut bien bouger, mais pour une mobilité verticale».

1.3.1.2 - Pour ce qui concerne le plafonnement de contenu

Nous observons ici les mêmes causes que pour le plafonnement structurel . Le plafonnement lié au contenu des fonctions ne peut se résoudre qu'en dehors d'un autre emploi rattaché à un autre poste. En effet, les fonctions liées à un emploi, attachées à un poste, ne sont pas extensibles sur le même poste, car la rémunération est liée aux fonctions spécifiquement décrites dans le cadre des fonctions du poste spécifique. Il y a effectivement blocage.

Ce blocage de l'agent ne peut trouver une solution que dans le cadre d'une mobilité horizontale intra-organisationnelle, d'une mobilité verticale intra-organisationnelle ou d'une mobilité vers l'extérieur.

Cette situation de blocage est pour l'instant gelée. A ce stade, et dans ce type de plafonnement, nous dénombrons plus de «bois-mort» que de «pilier». Ces «piliers» ont une certaine marge de manœuvre dans la mesure où, exerçant des activités intergouvernementales, ils peuvent se prévaloir envers les gouvernements d'une certaine expertise. Ils sont sollicités grâce à leurs compétences et leur savoir-faire reconnu. L'enrichissement des fonctions ne peut se faire que grâce à l'apport d'une valeur ajoutée de l'agent mais elle ne sera pas reconnue par une gratification quelconque. La Réglementation applicable en l'espèce ainsi que la méthode salariale ne permette pas l'octroi de prime pour

récompenser les agents les plus méritants (incidence encore de la méthode salariale qui s'en tient au lien grade/fonctions; l'attribution d'indemnités spécifiques exceptionnelles est limitée dans la durée).

1.3.1.3 - Pour ce qui concerne le plafonnement salarial

Nos recherches nous amènent à constater qu'un système de coordination a été mis en place ainsi qu'un Comité de coordination des Gouvernements (CCG), pour fournir aux fonctionnaires internationaux en poste en Europe (autres que ceux relevant de l'Union européenne et du système commun des Nations unies), des conditions d'emploi uniformes - ceci pour des raisons d'équité et d'harmonisation de la Fonction publique internationale. Mais il est dans l'intérêt des fonctionnaires internationaux eux-mêmes et des organisations internationales qui les emploient de **rechercher un degré élevé de mobilité**, le personnel devant pouvoir accepter sans obstacles ou entraves dus à des disparités de traitement de passer au service d'une autre organisation internationale dite «Coordonnées». **Ce but n'a malheureusement pas été atteint.**

Avec le temps, cet objectif a été quelque peu perdu de vue. Les experts gouvernementaux et les représentants des Secrétaires Généraux n'ont pas consacré au problème de la **mobilité inter-institutionnelle** toute l'attention qu'elle méritait.

1.3.2 - Mobilité inter-institutionnelle

A part la publication des postes vacants dans les autres organisations internationales, système d'information tout à fait primaire – ***aucun mécanisme ad hoc d'encouragement n'a jamais été mis en place.*** Par exemple, il aurait été possible et souhaitable de prévoir des procédures de sélection à plusieurs cercles: soit en permettant aux agents des autres organisations coordonnées de se porter candidats à un poste ouvert à la compétition interne dans une autre organisation sur un pied d'égalité par rapport aux candidats internes, soit en concevant une deuxième compétition ouverte aux seuls fonctionnaires des organisations coordonnées dans l'hypothèse où la première compétition n'aurait pas donné de résultats positifs.

Ces constats nous permettent d'affirmer que le fonctionnaire international du Conseil de l'Europe, terrain de nos recherches, ne pratique pas la mobilité au sein de la Coordination. Elle est rare et réservée à de jeunes administrateurs qui optent pour l'Union européenne, au motif qu'ils viennent de franchir une sélection européenne au niveau du concours de

recrutement de l'Organisation qui impose les mêmes critères de recrutement. De plus, ils viennent de se faire une référence professionnelle significative. Ils sont donc mieux armés pour affronter le concours de recrutement de l'Union européenne que d'autres candidats, jeunes diplômés sans expérience professionnelle spécifique.

La mobilité vers le secteur privé est exceptionnelle. Notre enquête pré-opératoire a permis d'identifier un ou deux cas isolés. Les motifs qui ont conduit à ce type de mobilité sont rarement avancés.

Depuis une dizaine d'années, 1989-1999, date de l'élargissement de l'Organisation vers l'Est de l'Europe, les agents en place se sentent menacés dans leur carrière et dans leur quiétude. Ils ont été rapidement remis en question par de jeunes fonctionnaires conquérants et plein d'élan.

Nous avons constaté que le fonctionnaire international de nationalité du pays hôte est sédentaire. Il ne saisit pas les possibilités offertes par divers ministères nationaux pour un détachement dans l'Administration nationale. Pour un fonctionnaire international, l'attrait de la Fonction publique nationale n'est guère motivant, alors qu'en sens inverse, le nombre de mise à disposition de fonctionnaires nationaux ne cesse d'augmenter. Pourquoi? Niveau des salaires, conditions d'emploi ou opportunités de se constituer des réseaux en vue de développement personnel.

Actuellement, la mobilité vers les organisations internationales dites coordonnées se heurte au niveau des critères des compétences requises. Alors que notre Organisation recrute plutôt des administrateurs généralistes polyvalents, celles-ci ont besoin d'agents spécifiquement très qualifiés recrutés sur la base de contrat à durée déterminée afin de maintenir une très grande compétitivité (Agence spatiale européenne, OCDE, OTAN). De plus, les fonctionnaires plus anciens dans le grade ne se prêtent plus aux émois des concours, ils appréhendent la compétition et n'y sont plus préparés.

Un nouvel état d'esprit, ainsi qu'une nouvelle subculture organisationnelle se sont installés. L'ambiance feutrée générée par les «fonctionnaires internationaux d'après Guerre» émanant d'institutions tels que les ministères des Affaires étrangères nationaux ou les grands ministères a été progressivement phagocytée par de jeunes collaborateurs ambitieux, peu attachés aux droits acquis en vertu de l'ancienneté et des traditions corporatives.

Cette nouvelle vague déferlante de fonctionnaires venant essentiellement de l'ancien Bloc de l'Est a modifié le style de management ainsi que le climat social. Le noyau des directeurs actuels est encore marqué du style des années précédentes. Ils ne sont pas rompus au management. La faiblesse d'une Administration souvent critiquée contribue à détériorer l'ambiance de travail entre les deux blocs, les «anciens» et les «nouveaux». La formalisation obsolète, l'application ad hoc des règlements et les pressions politiques constantes contribuent à démotiver et à déstabiliser les agents scrupuleux .

Les probabilités de promotions devraient être corrélées au potentiel et à la performance des agents, comme facteur premier de mobilité verticale. Cependant, il y a émergence d'un phénomène non identifié, très opérant - qui renverse tous les pronostics de planification et qui pèse sur les décisions de l'évolution de la carrière.

L'observation pertinente du «zoo d'acteurs» constitué par les groupes identifiés des quatre situations managériales - «étoile», «réserve», «pilier» et «bois-mort» - ne permet pas d'emblée d'identifier les critères statutaires qui permettent à certains agents d'être propulsés à des fonctions stratégiques.

Nous relevons que l'application du système d'appréciation ne donne pas toute sa mesure. L'exercice est contextuel et les échos nous font douter de son objectivité. Par exemple si un manager veut se défaire d'un de ses agents, sera-t-il objectif? Et si le supérieur hiérarchique et l'agent ont la même nationalité, une surestimation due à l'effet halo n'est pas à écarter. Au contraire, la nationalité du supérieur évaluateur étant celle du pays hôte, une sous-estimation de l'agent évalué est possible.

Trop souvent les décisions de mobilité sont dites dans l'intérêt du service et/ou à caractère politique. Ceci est bien subjectif et constitue un argument fort qui très rarement provoque des oppositions. Par exemple au niveau du recrutement, pour le pourvoi des postes les plus élevés de l'Organisation, c'est le Secrétaire Général qui propose au Comité des Ministres la nomination du candidat. Elle se fait à huis clos et soulève bien des doutes compte-tenu des caractéristiques politiques de l'Organisation et du système de proposition des candidatures (souvent le résultat des effets des jeux de groupes politiques, des pressions gouvernementales, des renvois d'ascenseur, etc.). Pour les nominations aux autres postes, il y a aussi beaucoup de suspicions pour les mêmes raisons, un membre du jury mal averti, ne maîtrisant pas le jeu,

pouvant se fait duper. Les membres des jurys de mutation et de promotion statuent sur dossier, sans avoir eux-mêmes interviewé le candidat à l'exception du Directeur du service concerné. Ils peuvent se laisser influencer par des commentaires défavorables non vérifiables. Les commentaires des jurys sont bien entendu confidentiels, ils sont consignés dans un procès-verbal qui ne transcrit évidemment pas les réels jeux de pouvoir.

La mobilité préconisée par le «Comité des Sages» (octobre 1997) par le redéploiement des compétences doit se faire au sein des structures réformées. Elle doit être pratiquée au niveau interne de l'Organisation sur un tissu social fort diversifié de fonctionnaires internationaux qui perçoivent la mobilité selon leur propre approche culturelle. Mais comment évaluer équitablement les compétences à redéployer alors que la Direction des ressources humaines ne maîtrise pas toutes les informations indispensables à cet exercice étant donné qu'elle n'a pas su développer un système novateur de gestion des carrières des agents?

L'objectif nouveau, visant à institutionnaliser la mobilité des agents de l'Organisation, ne se limite-t-il pas à l'expression de la volonté politique? Lorsque le «Comité des Sages» parle de mobilité, il a à l'esprit une mobilité horizontale, à incidence budgétaire zéro. Est-ce pour cette raison qu'il ne définit pas la procédure à mettre en place, ni ne précise le coût, n'évoque ni les outils, ni les leviers? C'est une énonciation bien sage et prudente qui surgit comme un leitmotiv, transposée du secteur privé au public international. C'est une déclaration politique faite dans un contexte politique, à un moment précis, on conclut qu'«il convient de...», puis on demande à des consultants sans connaissance réelle de la culture organisationnelle, ni du contexte sous-jacent des déclarations officielles de poursuivre la tâche. Ces expressions de la volonté politique ne constituent pas une avancée managériale notable dans la mesure où le règlement sur les nominations en vigueur prévoit déjà la possibilité pour chaque agent de se porter candidat à un autre poste de même grade non au nom de la mobilité, mais de la mutation, dont les impulsions sont personnelles et les effets identiques.

S'agit-il de réactiver indirectement la motivation et la performance des agents par le biais d'une mobilité contraignante? Notre enquête pré-opératoire nous permet d'affirmer que la mobilité pratiquée est la mutation. Les nombreux mouvements de personnel et de transferts de postes qui se sont opérés récemment se sont faits dans le cadre de la restructuration de l'Organisation, sans appel à candidatures officielles ce qui a d'emblée fait douter les agents de la transparence de l'exercice.

Pour l'instant, la mobilité horizontale a une mauvaise connotation. Elle ne fonctionne pas comme le souhaite le «Comité des sages» mais essentiellement comme le moyen légal de régler une situation administrative conflictuelle au sein d'un service et non en tant que moyen valorisant de redéploiement des compétences des agents pour atteindre les objectifs nouveaux de l'Organisation.

Si la mobilité doit essentiellement être fondée sur le redéploiement des compétences, comment l'Administration, chargée de cette mise en oeuvre, peut-elle se prévaloir de la connaissance de celles-ci alors que le système informatique de base des données des agents ne lui permet pas une telle exploitation, que le système d'appréciation est en phase expérimentale et en voie de boycottage et que la formation des agents n'est pas en corrélation avec un système de carrière soit personnel, soit organisationnel?

Comment expliquer l'émergence de la frustration des agents envers leur carrière, depuis l'élargissement de l'Organisation? Avant l'élargissement de l'Organisation, les agents étaient moins procéduriers et acceptaient l'application des règlements avec «fair-play», c'était culturel. La vacance d'un poste entraînait soit une promotion, soit une mutation, souvent à l'ancienneté et, en fin de cascade, au niveau des postes de début de carrière, il y avait un recrutement. A cette époque, il y avait moins de création de postes, ce qui calmait sans doute les esprits dans la course aux promotions.

Il est regrettable de constater qu'à présent, les agents sont moins soucieux de leurs aptitudes à assumer les fonctions que de revendiquer leur droit à la carrière. Ils sont souvent mal «profilés» car les postes récemment créés sont essentiellement des postes d'administrateurs spécialisés (juristes spécialisés en environnement, droit de l'homme, audiovisuel, pharmacien, ingénieur informaticien...), alors que la majorité du potentiel des candidats est constitué d'administrateurs généralistes.

Les plus «anciens», restés 20 à 25 ans sur le même poste, sans lui apporter une valeur ajoutée ou y adjoindre l'utilisation des nouvelles technologies, ont choisi de conserver leur routine et de ne pas s'aventurer dans d'autres secteurs inconnus. Ils ne veulent plus stresser inutilement. Ils ont choisi de se valoriser à l'extérieur de l'Organisation: publications, enseignement, congés pour convenance personnelle, ou se sont tissés des réseaux en vue d'un développement personnel.

Parallèlement, la mise en œuvre de la restructuration de l'Organisation est une priorité politique. Son application nécessite des moyens pour le suivi des restructurations et de l'ajustement des structures du Secrétariat basé sur trois types d'emplois:

- des emplois structurels (contrat à durée indéterminée): emplois nécessaires à la réalisation des missions de base de l'Organisation (par exemple activités conventionnelles) et au fonctionnement général du Secrétariat;
- des emplois de programmes (contrat à durée déterminée) : emplois nécessaires à la réalisation de programmes conjoncturels à durée déterminée ou au renforcement de certains secteurs d'activité pour des périodes limitées;
- des emplois de renfort temporaire (contrat journalier ad hoc): emplois liés à une session du Comité des Ministres, de l'Assemblée parlementaire, du Congrès des pouvoirs locaux et régionaux de l'Europe, ou à une manifestation ponctuelle.

Les recommandations du «Comité des Sages», faites dans un contexte politique et sous la pression des événements et des priorités politiques, ne rend pas la tâche aisée aux managers chargés de son application.

Depuis l'élargissement de l'Organisation, bien qu'un nombre raisonnable de postes permanents ait été créé, la situation sociale est critique. Pour faire face aux activités intergouvernementales, des crédits supplémentaires ont été alloués pour mener ces divers programmes d'activités et pour financer le recrutement d'agents temporaires pour renforcer ces secteurs.

Cette situation a perduré. Les crédits ont été reportés dans les cadres budgétaires successifs sans se prévaloir de la situation administrative des agents temporaires régulièrement reconduits sur la base de contrats à durée déterminée sans limitation de temps et en l'absence d'une politique de personnel ad hoc. Ces agents veulent maintenant, encouragés par la faiblesse de l'Administration, se prévaloir d'un statut d'agent permanent (type de contrat à durée indéterminée). Ce qui menace non seulement la paix sociale, les droits acquis et surtout l'esprit de la Fonction publique européenne à laquelle les agents permanents sont très attachés (compétence, permanence de l'emploi et indépendance envers les gouvernements).

Comment valoriser la mobilité dans un contexte de croissance budgétaire zéro depuis plusieurs années, de suppressions d'activités intergouvernementales pour raisons

économiques, de consensus des gouvernements, de réduction des effectifs d'agents temporaires? Là encore, il y a un décalage entre le discours politique et la réalité et les signes de perte de maîtrise de la situation.

1.3.3 - Le plafonnement du contenu

Lorsque l'agent finit par trop connaître son travail, celui-ci perd de sa difficulté, le travail devient ennuyeux et l'agent risque de connaître le plafonnement de contenu. L'individu se trouve dans une impasse, il réalise qu'il n'a plus rien à apprendre et constate que l'Organisation ne peut rien changer en raison de l'application mécanique des règles. La description des tâches correspondant au grade de l'agent, elles ne sont pas flexibles. L'agent est alors plafonné non seulement au point de vue du contenu, mais aussi au point de vue salarial, s'il n'a pas atteint l'échelon maximum du grade de la catégorie. L'état de l'art évoque alors le plateau de carrière comme absence de stimulation. Alors qu'une mobilité même horizontale pourrait laisser présager un espoir de mobilité verticale ou ultérieure, un attrait nouveau de stimulation dans l'exercice de nouvelles fonctions même de niveaux identiques.

Les auteurs de l'état de l'art prétendent également que plus les agents sont des «plafonnés structurels», moins ils sont motivés par la rémunération, que ce sont les «plafonnés salaire/carrière» (promotion pour augmentation de salaires) qui affichent la rémunération comme motif pour la mobilité et qu'en revanche, moins les personnes sont «plafonnées salaires/coût de la vie» (progression salaire au-delà du coût de la vie faible), plus elles expriment le motif de changement pour la mobilité. Les agents ancrés «autonomie/indépendance», «gestion» et peut être «technique» acceptent plus facilement une mobilité que les agents ancrés sur le «style de vie/qualité de vie» ou «sécurité».

1.3.4 - Liberté de choix par rapport à la mobilité internationale

Pour l'agent qui privilégie la progression hiérarchique, le dilemme pourrait être shakespearien: «Etre mobile ou ne pas l'être!» et sa réflexion: «Est-ce que ça vaut la peine de prendre ce risque par rapport à ce/ces but(s)?». Un choix à contre-cœur serait une mauvaise décision.

Force est de constater que les personnes ont construit des ensembles d'images pour les différents domaines de leur vie. Les principales images concernent le travail, la famille, les amis, le temps libre et le domaine spirituel, voire éthique. Les images peuvent être plus ou

moins claires, faciles ou difficiles à articuler et fortement ternies (le jeu des styles, le comportement des agents relevant des castres, etc.).

Ainsi, une promotion peut coïncider avec les images concernant le travail, le titre afférant au poste, mais elle peut également entrer en conflit avec les images concernant la famille. Il s'est même avéré que pour ces raisons certains, agents ont refusé une mobilité plutôt que de changer leurs valeurs ou leurs buts par rapport à leur famille.

1.3.5 - Adaptabilité des expatriés

L'adaptabilité peut être constatée sous trois dimensions: 1) la dimension personnelle qui comprend les capacités permettant à l'expatrié de maintenir ou de renforcer sa santé mentale, son bien-être psychologique, l'estime qu'il se porte, son efficacité personnelle et une gestion efficace du stress; 2) la dimension relationnelle qui englobe l'éventail des capacités nécessaires pour favoriser les relations avec les nationaux du pays d'accueil, et 3) la dimension perceptuelle qui représente la capacité de percevoir et de comprendre les raisons du comportement des étrangers. Elle devrait permettre de réduire les incertitudes dans les relations interpersonnelles et interculturelles et favoriser l'adaptation.

1.3.6 - Réussite de la mobilité

Le coût de la mobilité est non-négligeable. Un échec en rend le coût encore plus lourd pour l'Organisation et pour l'agent (effets induits: maladie, congés divers, absences etc.). L'échec à la mobilité a été défini comme «l'incapacité de fonctionner efficacement dans un environnement étranger, avec comme résultat la fin de l'emploi ou le retour précoce dans le pays d'origine». Nous observons que l'inadaptation aux fonctions du poste n'est pas immédiatement sanctionnée par la fin du contrat de travail. Le salarié peut se voir offrir une deuxième affectation ou un contrat de travail à durée limitée plus approprié à son profil. L'échec peut aussi relever d'une erreur de recrutement et dans ce cas il y a rupture du contrat de travail à la fin de la période probatoire qui est de deux ans pour les agents de la catégorie A.

1.3.7 - Plafonnement et adaptation

La réussite de la mobilité peut être appréciée dans une perspective individuelle (adaptation au travail), ou dans une perspective organisationnelle (adaptation au travail et adaptation à l'interaction par l'accomplissement de la mission dans son intégralité). Le réalisme envers le

travail attendu facilite l'adaptation au travail. Ce réalisme peut s'expliquer par une certaine continuité dans le travail malgré le changement d'affectation. La liberté d'action de l'expatrié dans le cadre de son travail facilite son adaptation parce qu'elle lui permet de contrôler les événements reliés à celui-ci. Le degré d'incertitude est alors réduit et favorise l'adaptation au travail.

En général, la capacité de substitution et la qualité de non-retrait (ne pas se retirer dans des zones de stabilité) facilitent l'adaptation générale, ainsi que l'adaptation générale du conjoint. Une formation rigoureuse amoindrit l'effet négatif de la nouveauté culturelle sur l'adaptation générale et l'adaptation à l'interaction.

Notre enquête pré-opératoire nous permet d'affirmer que la connaissance réaliste des trois composantes majeures de la nouvelle affectation, à savoir: les fonctions (le travail), les conditions générales de vie et l'interaction avec les membres de la culture d'accueil sont déterminants pour réussir aussi bien une mobilité intra-culturelle qu'internationale.

Conclusion de la section 1: Mobilité: observations sur le terrain

Cette section nous a permis de mettre en évidence les caractéristiques suivantes:

- la conception de la mobilité dans une Organisation internationale de type bureaucratique, implantée dans un pays hôte (la France) où les flux de personnel émanant de 44 Etats membres constituent un Secrétariat dit unique, où émergent deux groupes hétérogènes de fonctionnaires internationaux – les uns non-résidents/expatriés et les autres résidents/autochtones, *est culturellement mal perçue si elle est de type horizontale inter-fonctions;*
- *les motifs* qui ont conduit les acteurs à entreprendre une démarche de mobilité et qui sont divers et variés, *sont souvent mal identifiés*, pour des raisons évidentes de discrétion mais aussi en raison de comportements culturels spécifiques auxquels s'ajoutent aussi le poids de la pression familiale «expatriée» qui ne vit pas forcément cette mobilité de la même manière que l'agent;
- *la socialisation* observée dans ce milieu multiculturel ne pose en principe pas de grands problèmes, autres que linguistiques. L'intégration dans l'Organisation est souvent le résultat d'un travail de réseaux ou de passerelles bien placées.

Section 2 - Culture, multiculturalisme: observations sur le terrain

L'organisation internationale telle que nous l'observons est géocentrique et appelle un type de mentalité spécifique. En mettant l'accent sur la confluence des énergies, la communication ouverte, le partage des responsabilités, la multiplicité des intérêts et les structures de collaboration, l'organisation internationale requiert des personnes qui établissent facilement les ponts entre cultures différentes, qui se développent dans des environnements en perpétuel changement. C'est ce qui est désigné par mentalité internationale par opposition à mentalité «autochtone». Alors que l'autochtone est fier d'être né et d'être enraciné dans une culture donnée, le fonctionnaire international, sujet de référence de notre recherche, pense pouvoir s'implanter partout. Alors que le fonctionnaire international, résident/autochtone est lié à une communauté en particulier, le fonctionnaire international non-résident/expatrié croit être lié au monde entier.

2.1 - Constats

Cette caractéristique du personnel constituée des deux types de fonctionnaire international (le résident: de nationalité du pays hôte et donc autochtone, et le non-résident, d'une nationalité autre que celle du pays hôte donc expatrié) peut paraître comme un paradoxe pour l'unité du personnel constituant le secrétariat de l'Organisation. Le premier tire ses forces de son sentiment d'appartenance à l'Organisation pour laquelle il travaille, et le second de sa capacité à se détacher et à s'ouvrir. Ce qui les différencie aussi, c'est la façon de développer et d'exploiter les relations avec les réseaux en place, de les développer et de tirer profit de leurs privilèges et immunités diplomatiques au sens du Traité de Vienne.

Le modèle de la Famille auquel nous associons la mentalité du résident (autochtone) tisse un cadre de référence au centre duquel se trouvent les composants de la famille et ses dérivés. La frontière entre la famille et le monde extérieur est large et dense. Ceux qui sont à l'intérieur appartiennent au clan, les autres au reste du monde. Il y a des règles pour ceux de l'intérieur et des règles pour ceux de l'extérieur. Ceux qui sont à l'intérieur peuvent toujours y rester; les autres auront du mal à y entrer. A l'opposé, le cadre de référence du fonctionnaire international non-résident est beaucoup plus flexible. Ce qui est important pour lui, c'est de savoir se repérer et agir facilement dans les différents environnements; cette exigence implique des frontières à la fois étroites et fines. En somme, le fonctionnaire international,

autochtone dit «résident», est bien chez lui, et le fonctionnaire international, dit «non-résident/expatrié», est bien chez lui et chez les autres. Mais seront-ils plus mobiles pour autant?

2.1.1 - Caractéristiques du terrain multiculturel

Pour ce qui concerne le multiculturalisme contextuel observé au cours de nos recherches, nous croyons que la création d'une tierce, voire de tierces cultures intermédiaires, tisse de nouveaux liens grâce à la mise en place de contextes communs, au prix de conciliation des parties. Ces constats se font progressivement dans le cadre précis de leurs déroulements avec enrichissement et adaptation mutuelle de l'une ou d'autres cultures, sans qu'aucune des cultures ne cherche à réduire l'autre. Pour cela, **il y a acculturation ou réassurance**. En effet, «l'autre» culture, celle de l'organisation ou celle du secteur dans lequel le fonctionnaire international est affecté, est d'abord ressentie plus comme une source de dangers, de menaces, de perte d'identité que comme source d'enrichissement.

Les idées traditionnelles et les valeurs qui sont également le noyau essentiel de la culture organisationnelle sont transmises et sélectionnées au cours des années de la vie de l'organisation. Si bien que nous souscrivons à l'idée que la culture possède trois traits fondamentaux, qu'elle est partagée par tous (ou presque tous) les membres d'un groupe social, que les aînés du groupe essaient de la transmettre aux jeunes membres et qu'elle modèle le comportement des individus où elle structure leur perception du monde, particulièrement dans le cas de la morale, des lois et des coutumes.

D'une façon générale, on reconnaît la diversité des origines culturelles des agents aux différences que nous constatons dans leur mode de fonctionnement. Comprendre une culture, c'est apprendre à connaître ses mythes et comprendre leurs raisons profondes d'exister. Nous constatons par ailleurs que quelqu'un qui n'a plus aucun repère pour comprendre ce qu'il vit et qu'il ne peut l'exprimer, se libère par la violence ou bien par le mutisme. Il n'y a pas d'autre action à sa portée.

Alors que la mentalité internationale décourage les relations entre co-nationaux sur le lieu de travail et promeut l'idée d'une culture spécifique dans laquelle des hommes et des femmes de tous horizons, de toutes origines géographiques et culturelles se rassemblent autour d'une cause commune, liés par une culture organisationnelle forte et partagée, nous notons la

création de nombreux clubs pour expatriés, tentative pour reconstruire son cher petit pays où le fonctionnaire international non-résident/expatrié se sent ainsi que sa famille proche de chez eux, compte tenu des possibles conditions hostiles dans lesquelles ils peuvent se sentir. Mais de telles communautés créent de la distance entre les non-résidents/expatriés et les résidents/habitants du pays hôte.

Nous avons observé combien l'expatrié veille à préserver sa communauté: n'importe qui ne peut y entrer. L'exclusion devient un des principaux moyens de préservation. Les attitudes, les manies, l'habillement et bien sûr les dialectes codifiés et reconnus favorisent l'insertion dans le cercle restreint des expatriés. Ce phénomène est visualisé par un ensemble de cercles accouplés. Au centre, on trouve les vrais expatriés; ensuite ceux qui, parmi les fonctionnaires déjà en place, leur ressemblent le plus, puis ceux qui aspirent à être proches de telle ou telle nationalité selon les affinités, jusqu'à ceux qui ressemblent le moins à l'expatrié.

La mentalité du résident/autochtone met l'accent sur la recherche de stabilité dans un environnement bien délimité. En réalité, le danger ou le frein à la mobilité requise pour les fonctionnaires internationaux est le désir de prendre racine. Contrairement aux sociétés multinationales qui pratiquent obligatoirement un «turn-over» tous les 3 à 7 ans», notre Organisation internationale de référence favorise cet enracinement, puisqu'elle ne limite pas la durée de ses contrats de travail: la plupart sont des contrats à durée indéterminée.

Même les fonctionnaires internationaux qui ont entretenu des liens avec leur pays d'origine tout au long de leur carrière choisissent, au moment de prendre leur retraite, de rester dans le pays hôte. Pourquoi? Ils y ont fait leur niche et le plus souvent **leur famille s'est «naturalisée»** (mariage, emploi, études, réseaux personnels et professionnels, etc.) puisque, souvent nés dans le pays hôte, les enfants y ont grandi et bien sûr tissé des liens aux dépens du pays d'origine de leurs parents. Il y a bien sûr quelques exceptions. **Le processus d'acculturation a mené à l'intégration, voire à l'enracinement.** Contrairement à la philosophie des grandes multinationales, le fait de s'enraciner ne constitue pas une approche perçue comme manque de loyauté envers l'organisation. Le fonctionnaire international standard considéré dans notre champs de recherches ne pratique a priori guère la mobilité. Notre objectif étant de savoir pourquoi.

Nous constatons que sur le lieu de travail et notamment au moment des pauses, les fonctionnaires internationaux ont tendance à se regrouper ou à se rechercher par affinités de nationalités, pour le plaisir de parler du pays, de manifestations politiques ou sportives nationales. Ces complicités vont jusqu'à attirer leurs ressortissants vers leurs secteurs d'activités.

Notre enquête pré-opératoire permet de confirmer ce phénomène grâce à l'observation du niveau des effectifs et des motifs qui ont conduit à leurs affectations dans ces différentes structures (l'Administration est «française», le Service des Finances était «italien» avant de devenir «britannique», le Secrétariat du Comité des Ministres est, et reste, «britannique»...).

Il y a là un atavisme réel. Notons aussi que le phénomène d'appartenance au clan fait émerger l'existence de règles pour ceux de l'intérieur et pour ceux de l'extérieur, les uns peuvent toujours y rester d'autres auront du mal à y entrer. D'où l'importance de savoir se repérer et opérer dans les différents environnements aussi bien personnels que professionnels.

2.1.2 - La communication en milieu multiculturel

La communication en milieu multiculturel comme en milieu interculturel nous fait ressentir les limites de nos perceptions, de nos interprétations et de nos évaluations. Le caractère multiculturel confère à toute chose un caractère relatif et quelque peu incertain, car pénétrer dans une culture étrangère nous oblige à déchiffrer les mots avant même de connaître la musique, ou d'en saisir le rythme. Notre tendance naturelle nous ramène à notre vécu. Par défaut, nous choisissons la référence à notre propre culture, où tout nous est familier. Alors que toute bonne communication multiculturelle présuppose l'interaction des réalités égales entre elles et exclut la domination, réelle ou possible, d'une de ces réalités sur l'autre. En général, nous remarquons que les équipes multiculturelles possèdent un fort potentiel de rendement et d'improvisation une fois qu'elles sont bien «ajustées» et qu'elles ont décripté le langage propre à l'organisation.

Ceci nous démontre aussi que, pour arriver à ce résultat, elles ont pris la dimension des effets spécifiques à l'organisation du contrôle de l'incertitude, de la distance hiérarchique et des jeux de pouvoir internes. Lesquels sont souvent occultes, omniprésents, puissants, redoutables et dont les effets sont souvent à retombées tardives et d'origine indéterminée. Toutes ces caractéristiques conditionnent le style de communication et de management et peuvent inconsciemment générer des conflits dont les origines sont diffuses.

Le pouvoir est inéquitablement réparti et ne se pratique pas toujours où nous l'attendons. Il y a de nombreux paradoxes, comme par exemple le concept de masculinité/féminité. Nos fonctionnaires internationaux sont en général animés par le concept de masculinité (goût de l'exercice du pouvoir, acquisition de l'argent et de biens matériels...) alors que le concept de féminité est attribuable à l'Organisation en raison même de la nature de ses activités intergouvernementales et des valeurs qu'elle défend (droits de l'homme, état de droit, cohésion sociale etc.). Cette dualité, qui pourrait être source de dysfonctionnement organisationnel, s'efface au profit de l'idéologie défendue quotidiennement par ces mêmes sujets. Lesquels, unis sous les symboles de l'Organisation (drapeau, hymne européen, appartenance au corps du Secrétariat et à ses valeurs...), renvoient à travers eux son identité visuelle, le reflet de sa culture, de son aura et de son ambition.

2.1.2.1 - La langue, reflet de sa propre identité

Nous constatons que, lorsque deux langues entrent psychologiquement en contradiction, voire en conflit, il y a bien deux représentations du monde qui se contrarient. Ce qui entraîne une inhibition de l'action de parler, d'apprendre en général et plus spécialement d'écrire, car plus l'écart des cultures est grand, plus le modèle est prégnant, et la grammaire tyrannique. Le langage est la traduction de la représentation qu'on se fait du monde et la traduction de son propre monde. C'est donc aussi la traduction de sa propre identité, de son rapport au groupe. Ainsi, changer de langage, c'est remettre en cause son propre monde. La langue est aussi le point d'articulation entre la relation et le contenu, l'irrationnel et le rationnel, l'affectif et le cognitif.

Les langues officielles de communication de l'Organisation (français et anglais) et de travail (allemand, italien, espagnol et russe) facilitent aussi bien la communication orale qu'écrite. L'absence de réglementation en la matière (traduction, interprétation) provoquerait la plus grande confusion au niveau d'une reconnaissance des quarante-quatre langues vivantes représentées au sein de l'Organisation. D'où l'importance du poids des mots - et de la pratique du décodage: saisir rapidement la nuance, le sens des mots et le ton de la parole selon l'origine culturelle des orateurs.

Se cantonner à sa langue de culture est un des éléments moteurs de l'exclusion sociale. Pour les agents qui pratiquent les langues minoritaires et rares (croate, serbe, albanais, ukrainien...) et qu'approximativement une des deux langues officielles, nous devons veiller à

ce que les voies du dialogue ne se ferment pas sous la pression de l'isolement et ne mènent à une demi-mort sociale.

2.1.2.2 - La langue: un de marqueurs sociaux les plus puissants

Notre langue de culture est avant tout un héritage culturel, celui de l'idéologie dominante. A l'origine, en France, elle a été imposée par les clercs, les intellectuels et les religieux, elle est donc porteuse de cette idéologie. L'écrit en particulier était réservé à une élite. Ces modèles culturels restent un des contextes forts de l'enseignement scolaire et ils ne peuvent être communs aux personnes de cultures secondaires. D'autre part, nous observons que la connaissance de la langue est aussi liée à l'environnement social et que la variété des niveaux de langue peut être considérée comme le reflet des différentes structures sociales.

2.1.2.3 - L'utilisation de la langue

Une des caractéristiques les plus marquantes des organisations multinationales employant des résidents/autochtones, c'est leur tendance monolingvistique. L'apprentissage de langues étrangères n'est pas considéré comme un plus mais devient une nécessité évidente. Force est de constater que la langue française est de moins en moins utilisée dans les débats politiques européens.

Lorsqu'une organisation possède de plus un caractère régional (l'Alsace en l'occurrence), le dialecte devient alors un moyen pour différencier «ceux du dedans» de «ceux du dehors». Tel est le cas pour le personnel technique et de service qui est recruté localement. Ainsi, ils insistent pour que l'on parle dans leur langue maternelle plus souvent que nécessaire. Ce phénomène est d'autant plus répandu que la langue maternelle du résident/autochtone fait aussi partie des langues coloniales classiques: anglais, français, allemand.

2.2 - L'analyse des conflits

Une mauvaise communication et/ou une mauvaise compréhension des différents styles d'expression orale ou écrite ou attitudes de communication sont source de situation conflictuelle souvent non conscientes. Afin de rattraper rapidement ces situations, il est utile de pouvoir être en mesure de pratiquer rapidement une analyse assez fine des conflits et de leur raison d'être. Ce qui n'est pas aisé sachant que les personnes observées fonctionnent selon plusieurs modèles culturels.

Nos observations nous amènent à constater qu'il s'agit essentiellement *du modèle de l'Individu* (au niveau supérieur de la pyramide), du *modèle de Groupe* où n'entre pas qui veut et qui est identifiable dans les secteurs les plus «nobles» et «réservés» de l'Organisation (Assemblée parlementaire, Affaires politiques, Cour européenne des Droits de l'Homme) et sur lequel se greffe le *modèle de Réseau*, lequel n'est guère perceptible à première vue, mais très puissant et opérant au sein de ces groupes.

Ceci peut s'expliquer par la rencontre de deux cultures ou d'interactions entre deux groupes issus de même culture, mais dont les évolutions ont été différentes. Ils ont les mêmes bases culturelles, des croyances, des savoirs, des systèmes de référence identiques, des contextes communs, mais pour les uns il y a eu complexification grâce à des apports différents (familiaux, professionnels...), et les contextes sont devenus incompréhensibles pour les autres. L'intégration dans l'Organisation des pays du bloc de l'est ou d'autres Etats au passé historique sensible a amplifié ces modèles de références.

Nous notons qu'inévitablement, *la rencontre de deux groupes de culture commune mais de sous-culture différente suscite généralement soit le conflit* (cette réaction est encore plus fréquente quand deux cultures différentes se rencontrent), *soit la recherche d'harmonie consensuelle* (risque de domination réductrice) ou la création de nouveaux contextes communs (création de nouveaux liens). D'une manière générale, nous pensons qu'il y a plutôt création de nouveaux contextes communs spécifiques à l'Organisation et émergence d'une tierce culture dans laquelle nous intégrons les dimensions des rapports individuels et culturels par rapport au temps, lesquelles, dans certains secteurs d'activité gouvernementale, peuvent être «germaniques» ou «latines», mais qui sont régulées au cours de l'acculturation de l'agent par les caractéristiques du travail parlementaire et intergouvernemental, rythmé par la pression et les priorités politiques des gouvernements.

2.3 - Synergie culturelle

La synergie culturelle doit permettre aux organisations de gérer les effets de la diversité culturelle et de résoudre efficacement leurs problèmes spécifiques en milieu multiculturel. Les solutions synergiques créent de nouvelles formes de gestion et d'organisation, en reconnaissant au sein de l'organisation l'existence de diverses cultures et en les transcendant. La démarche synergique, loin de nier la présence de plusieurs cultures, doit prévoir les effets

positifs et les effets négatifs de celles-ci, contrairement aux démarches plus répandues – axées tantôt sur la prédominance d'une culture et tantôt sur des compromis boiteux. La synergie culturelle doit mettre l'accent sur la gestion des conséquences de la diversité plutôt que sur quelque tentative d'éliminer cette même diversité. Pour solutionner les problèmes relevant de la diversité culturelle, la méthode synergique doit identifier dans sa démarche trois étapes fondamentales: la description de la situation, l'interprétation culturelle et la créativité culturelle. Les gestionnaires de l'organisation doivent d'abord définir le problème selon le point de vue de chacune des cultures représentées. Au cours de la deuxième étape, ils doivent analyser la logique interne des modèles comportementaux propres à chacune de ces cultures. Et au niveau de la troisième étape, enfin, ils doivent mettre au point des solutions qui, sans contrevenir aux normes d'aucune des cultures représentées, favoriseront l'efficacité de l'organisation. Cette stratégie ne fait pas encore école mais elle a le mérite de résoudre bon nombre de problèmes pour ceux qui y sont sensibilisés. Son application plus ou moins formalisée au sein de l'organisation permet de circonscrire les problèmes spécifiques dus à l'ambiguïté des effets sous-jacents des coexistences des cultures dominantes.

2.3.1 - Mentalités internationales

Forts de ces constatations, nous supposons que le fonctionnaire international a une disposition naturelle à vivre la diversité et à pratiquer la mobilité.

L'émergence d'une culture organisationnelle forte, sorte de pedigree transposable dans toute autre Organisation internationale, donne au fonctionnaire international où qu'il aille une aisance certaine; il est d'emblée en confiance, car il retrouve les mêmes caractéristiques, les mêmes mécanismes institutionnels, le même langage et aussi les mêmes traditions solidement ancrées grâce à une culture organisationnelle forte. Si bien que ces caractéristiques feront que les périodes transitoires dites probatoires, avant l'attribution de contrat à durée indéterminée ou ad hoc, seront plus faciles à vivre en cas de mobilité (géographique ou fonctionnelle) et devraient faciliter les mouvements de fonctionnaires inter-organisations. Cet avantage considérable est un élément facilitateur dans le choix de la démarche de mobilité dans la mesure où elle fait partie intégrante du parcours professionnel. Mais est-ce vrai? N'y a-t-il pas d'autres éléments qui freinent ou accélèrent la mobilité internationale?

Conclusion de la Section 2: Culture, multiculturalisme: observations sur le terrain

L'étude du terrain permet de mettre en évidence:

- l'émergence d'une culture organisationnelle forte avec enrichissement et adaptation mutuelle de l'une ou d'autres cultures nationales fortes, sans qu'aucune de ces cultures ne cherche à réduire l'autre;
- l'individu privé de repères pour comprendre où exprimer ce qu'il vit n'a pas d'autre action à sa portée que celle de se libérer par la violence ou par le mutisme;
- l'expatrié veille à préserver sa communauté: n'importe qui ne peut y entrer. Au centre on trouve de vrais expatriés, puis ceux qui par les fonctionnaires en place leur ressemblent le plus et enfin ceux qui s'inspirent à être proches de telle ou telle nationalité selon les affinités – jusqu'à ceux qui ressemblent le moins à l'expatrié;
- l'enracinement du fonctionnaire: il s'est créé «une niche» et la famille s'est naturalisée;
- la langue est un des marqueurs sociaux les plus puissants;
- la synergie culturelle doit mettre l'accent sur la gestion des conséquences de la diversité plutôt que sur quelques tentatives d'éliminer cette même diversité;
- une disposition naturelle du fonctionnaire international à vivre la diversité (pedigree transposable dans toutes les O.I) lui donne d'emblée confiance et aisance car il retrouve les mêmes mécanismes institutionnels, le même langage et aussi les traditions organisationnelles.

Section 3 – Analyse des résultats

3.1 - Enquête pré-opératoire: l'entretien

Comme le disait J.-J. Rousseau (dans la nouvelle Héloïse)

«L'art d'interroger n'est pas si facile qu'on pense. C'est bien plus l'art des maîtres que des disciples; il faut déjà beaucoup avoir appris de choses pour savoir demander ce qu'on ne sait pas»

3.1.1 - Justification de cette démarche

L'enquête pré-opératoire réalisée sous forme d'entretien semi-directif avait pour objectif de recueillir les idées que des personnes initiées au fonctionnement d'une organisation internationale se faisaient de la mobilité, telle qu'appliquée ou applicable.

Le nombre des enquêtés est volontairement restreint. Il se limite à six personnes représentatives d'environ 1 600 agents de l'Organisation, choisies en raison de leur connaissance du terrain, de leur expérience professionnelle au sein de l'Organisation et de leur participation à des négociations de GRH à plusieurs niveaux:

- le Président du Comité du personnel, de nationalité italienne, juriste de formation (de catégorie A);
- deux membres d'un des deux syndicats, de nationalité française, l'un juriste de formation, l'autre financier (de catégorie A) ayant participé activement aux travaux de l'Administration lors de la mise en œuvre de la nouvelle politique du personnel;
- un membre du deuxième syndicat, de nationalité britannique, linguiste de formation (de catégorie L), retenu pour ses connaissances de la gestion du personnel au sein de la Coordination des O.I.C.;
- l'Adjoint du Directeur délégué à la recherche et à la programmation chargé de la visibilité sur les activités et les priorités de l'Organisation en cours ou à venir, de nationalité britannique, de formation économique (de catégorie A);
- et un agent de la catégorie C, membre du Comité du personnel, retenu pour sa connaissance et sa vision pragmatiques du terrain.

La question posée, au cours de l'entretien mené en face à face et en dehors de leur cadre de travail, était: «Comment voyez-vous la mobilité? 1) au niveau du Secrétaire Général (SG) et du Comité des Sages (CS), 2) de l'Administration, 3) de l'agent, 4) du statut et 5) du concept de mobilité».

Lors de l'entretien, nous n'avons pas noté de réaction d'opposition puisqu'il s'agissait d'une acceptation libre, les agents préférant parler plutôt que de remplir des cases peu significatives d'un questionnaire peu attractif. Les personnes interrogées témoignaient un sentiment de reconnaissance et de confiance, flattées d'apporter leurs contributions. Quelques recentrages, quelques freins, quelques décodages se sont avérés inévitables en raison de la connaissance des idéologies des personnes en présence.

La transcription des résultats de ces entretiens, perçus comme sincères et lucides, nous permet de présenter et d'analyser le tableau récapitulatif suivant:

3.1.2 - Analyse des entretiens: «Comment voyez-vous la mobilité aux niveaux SG/CS, Administration, agents, statut et concept?»

<u>A. CONSTATS</u>				
<u>SG/ Comité des Sages</u>	<u>Administration</u>	<u>Agents</u>	<u>Statut</u>	<u>Concept mobilité</u>
- Il en parle souvent, ne la pratique jamais; - Veut l'imposer sans en avoir clairement fixé la procédure; - Devrait se comporter comme «un patron» d'une grande entreprise et créer une nouvelle culture d'entreprise;	- Blocage; - gaspillage des compétences; - vision à courte durée favorisant la stratégie de l'enlèvement; - pas de management; - cloisonnement par service réduisant les chances des agents de l'extérieur de celui-ci; - administration faible; - pas de réel esprit d'efficiency et pas de préoccupation de vérifier si les objectifs sont atteints (délais et coûts);	- mobilité repose sur le dynamisme de l'agent; - gaspillage des compétences; - efficacité non mesurable, objectifs non fixés; - a une connotation négative;	- prévoit laconiquement une mobilité rigide: mutation, promotion; - peut avoir deux optiques soit basée sur les nominations émanant de l'autorité, soit un système basé sur la candidature de l'agent; - distinguer entre mobilité imposée et mobilité choisie; - est un frein;	- est considéré comme la manifestation d'un mécontentement occasionnel ou de longue date; - est une preuve de dynamisme, une occasion d'élargir ses horizons; - n'est pas dans la culture de l'Organisation;

B. FINALITES / OBJECTIFS

<u>SG/ Comité des Sages</u>	<u>Administration</u>	<u>Agents</u>	<u>Statut</u>	<u>Concept mobilité</u>
- donner à la DRH plus de pouvoir avec un réel sens de management; - créer un mécanisme neutre; - lever l'opacité des décisions de recrutement extérieur ou les motifs de «parachutage» qui bloquent; - poursuivre la politique de recruter des administrateurs polyvalents; - ajuster le « Tableau des emplois » en fonction des niveaux des activités (reclassement, déclassement, transfert);	- lui donner plus de pouvoir avec un réel sens du management; - prendre en compte les souhaits individuels; - déboucher vers la création d'un «Portefeuille des compétences» conduisant à une GPP; - revoir la classification des emplois; - connaître les motifs qui poussent les agents vers des activités extra-professionnelles; - favoriser l'enrichissement des tâches par fonctions et par grade afin de préparer ou de faciliter des changements de métier; - valoriser la performance; - jumeler les grades de même type (B1-B3 et A1-A3); - renforcer les cours d'introduction des nouveaux agents; - prime à la mobilité; - contrôle continu des compétences exigées et attendues;	- se motiver pour avoir «une prime» à la mobilité et se donner les moyens de changer de métier; - être performant; - être curieux du fonctionnement de l'Organisation; - prendre sa carrière en main dans le même service pour les emplois très techniques; - auto-évaluer ses compétences; - avoir le courage de donner les vraies raisons de la mobilité choisie;	- jumelage des grades de même type (B1-B3); - dissocier les jurys de mutation et de promotion; - fixer les règles de la mobilité; - instaurer la mobilité pendant la période probatoire;	- la reconnaître comme outil de gestion, facteur de valeur ajoutée; - développer la mobilité des agents mais aussi des postes (réactualisation des flux d'activités);

C. MISE EN ŒUVRE

<u>SG/ Comité des Sages</u>	<u>Administration</u>	<u>Agents</u>	<u>Statut</u>	<u>Concept mobilité</u>
- responsabiliser la DRH; - recourir au recrutement extérieur en dernier recours; - exiger que chaque directeur se comporte en manager; - recourir à des administrateurs spécialistes de manière exceptionnelle; - programmer la mobilité sur 3 à 4 ans;	- publier annuellement ou semestriellement) les postes vacants ou susceptibles de le devenir en les ouvrant à la mobilité; - revenir aux nominations à l'essai; - identifier les compétences clés garantes de mobilité; - «repêcher» les erreurs de recrutement par le biais de la mobilité; - mieux répartir le recrutement afin de pouvoir pratiquer une rotation par groupe d'agents de même niveau; - respecter les clauses contractuelles du «Cdd» et les faire appliquer; - être attentif aux demandes individuelles de formation continue: «déceler ce qu'elles préparent»!; - mettre en place les outils permettant la flexibilité (agent et poste);contrôler particulièrement la mobilité programmée (afin d'éviter les carrières fulgurantes près du pouvoir);	- être attentif aux fluctuations de la liste des demandes de mutation; - en cas d'inadéquation ressentie entre le poste et soi-même: oser en parler ;	- base volontaire;	

D. RESULTATS ATTENDUS

<u>SG/ Comité des Sages</u>	<u>Administration</u>	<u>Agents</u>	<u>Statut</u>	<u>Concept mobilité</u>
- donner le ton au changement culturel; - créer une instance décisionnelle ayant le pouvoir de faire appliquer ce qui a été arrêté;	- donner les moyens de faire connaître le fonctionnement de l'Organisation; - recourir principalement à des administrateurs polyvalents; - ne pas bloquer les agents dans leur souhait de mobilité; - corréler la mobilité des agents avec la mobilité des postes; - mettre à jour la classification des emplois avec grille de compétences appropriée; - combattre et sanctionner le laxisme;	- être curieux du fonctionnement de l'Organisation; - réelle prise en compte des demandes; - prendre les choses en main et ne pas se cacher derrière des audits;	- empêcher le cloisonnement des agents par service et par grade; - prévoir des effets de récompenses pour tout mérite et compétences démontrés;	- gage de progrès et de motivation; - réduit l'absentéisme; - améliore le rendement; - favorise le développement personnel de l'agent; - enrichissement de l'Organisation;

3.1.3 - Apports de cette démarche

Grâce à la richesse des contacts humains et à la confiance qui s'installait tout au long des entretiens, ceux-ci ont permis de faire passer des idées novatrices «internes» dans la mesure où la plupart de ces agents n'ont pas d'expérience professionnelle significative en-dehors de l'Organisation, qui permettrait une comparaison pertinente.

Comme la mobilité n'est pas vécue, ils en parlent de façon théorique. Tous sont conscients d'être pris dans un «carcan administratif» où la rigidité des fonctions organisationnelles bloque toute innovation spontanée de 1 500 fonctionnaires de 44 Etats membres et de 44 cultures différentes.

Après cinquante ans de pratique immuable (- un agent était soit muté, soit promu- , il n'était pas envisagé qu'il soit mobile aux fins de flexibilité et d'employabilité de lui-même et de l'Organisation), *il y a émergence d'une méfiance quant aux méthodes envisagées et aux résultats espérés par l'agent et par l'Organisation.*

3.2 - Analyse des mouvements internes du personnel

A ce stade, les pistes ouvertes par les entretiens poussent le chercheur à valider par des méthodes opératoires la pratique réelle de la mobilité sur le terrain. Les mouvements internes du personnel (mutation et promotion) sont prévus à l'Annexe II du Statut du Personnel – Règlement sur les nominations notamment qui prévoit:

«.....

Article 5 – Mutation

1 – Tout agent ou toute agente peuvent faire connaître au Secrétaire Général ou à la Secrétaire Générale leur désir d'être affectés à un autre emploi de leur grade. Leur demande est examinée à l'occasion d'une permutation ou d'une mise en compétition interne d'un emploi vacant parmi les agents en fonction.

2 – A l'occasion d'une vacance d'emploi, le Secrétaire Général ou la Secrétaire Générale peuvent décider qu'il convient de pourvoir l'emploi par voie de mutation. En ce cas, il ou elle prennent contact avec l'agent ou l'agente pressentis pour leur permettre de formuler leurs observations éventuelles.

3 – En cas de permutation, le Secrétaire Général ou la Secrétaire Générale doivent également prendre contact avec les agents pressentis.

4 – Le Secrétaire Général ou la Secrétaire Générale observeront en outre les procédures particulières prévues aux articles 25 et 26.

Article 6 – Choix de la procédure

1 – En cas de vacance d'un emploi et sans préjudice des dispositions des articles 5 alinéa 2, 25, 26 alinéa 1 et 27, le Secrétaire Général ou la Secrétaire Générale décident si, compte tenu des dispositions de l'article 12 du Statut du Personnel, il convient d'utiliser la procédure de recrutement extérieur ou de mettre l'emploi en compétition interne parmi les agents en fonction et, dans le cas d'un recrutement extérieur, si l'on envisage en principe que la nomination définitive à la fin de la période probatoire sera de durée indéterminée ou d'une durée déterminée.

2 – Pour les emplois de début de carrière A, le Secrétaire Général ou la Secrétaire Générale peuvent organiser un concours limité aux ressortissants d'un ou plusieurs des Etats membres qui ne sont pas équitablement représentés au sein du Secrétariat. En outre, dans des cas exceptionnels exigés par la nature de l'emploi, le Secrétaire Général ou la Secrétaire Générale peuvent organiser pour un emploi vacant un concours limité aux ressortissants d'un ou plusieurs Etats membres, quels que soient la catégorie et la grade de l'emploi concerné et sans considération du fait que le ou les Etats membres en question sont équitablement représentés ou non.

3 – La décision est prise sur avis du Bureau de la Commission des nominations. Cet avis sera formulé après consultation du Directeur ou de la Directrice ou bien du Chef ou de la Chef de service dont relève le poste à pourvoir et fera état des observations de celui-ci ou de celle-ci.

Article 7 – Publicité des vacances d'emploi

1 – Sauf en ce qui concerne les cas prévus aux articles 5 alinéa 2, 15 alinéa 3, (...) et sous réserve des dispositions de l'Article 25 du présent Règlement, *toute vacance d'emploi doit faire l'objet d'une publicité conformément aux dispositions du présent article.*

2 – Dans le cadre de la procédure de recrutement extérieur, la vacance est portée à la connaissance:

- a) des Représentations permanentes pour autant qu'il s'agisse d'un poste de catégorie A, L ou B;
- b) des agents, par voie de publication à l'intérieur du Secrétariat, pour leur permettre de participer à la compétition, sous réserve des dispositions de l'Article 6 alinéa 2;
- c) du public, si nécessaire, par voie d'annonces appropriées.

3 – Dans le cadre de la procédure de compétition interne, l'emploi fait l'objet d'une publication appropriée à l'intérieur du Secrétariat. Les Représentations permanentes reçoivent, à titre d'information, une copie de cette publication pour autant qu'il s'agisse d'un poste de catégorie A, L ou B.

4 – La publication donne la description de l'emploi vacant et mentionne les conditions d'admission, les qualifications requises des candidats ainsi que le délai de présentation des candidatures. Le Secrétaire Général ou la Secrétaire Générale déterminent dans chaque cas et compte tenu de la nature du poste à pourvoir le délai de présentation des candidatures, lequel ne peut être inférieur à trois semaines en cas de compétition interne et à huit semaines en cas de recrutement extérieur. En cas de force majeure ou de circonstances exceptionnelles, le Secrétaire Général ou la Secrétaire Générale peuvent prolonger le délai de présentation de deux semaines au maximum.

Article 8 – Candidatures

1 – Les candidatures ne sont recevables que si elles respectent les conditions fixées dans l'avis de publication.

Article 9 – Commission des Nominations

1 – La Commission des Nominations est l'organe consultatif du Secrétaire Général ou de la Secrétaire Générale en matière de nominations par voie de recrutement ou de compétition interne. Ses délibérations, rapports, avis et recommandations sont confidentiels.

Article 25 – Procédure de nomination aux grades A7 et A6

1 – Toute vacance d'emploi de grade A7 et A6 fait l'objet d'une publication appropriée auprès des Représentations permanentes et à l'intérieur du Secrétariat, à moins que, lorsque des circonstances particulières le justifient, le Comité des Ministres n'en décide autrement sur proposition du Secrétaire Général ou de la Secrétaire Générale.

2 – Le Secrétaire Général ou la Secrétaire Générale procèdent à la nomination après un échange de vues informel avec le Comité des Ministres, au cours duquel il ou elle font connaître leurs intentions et les raisons de leur choix.

3 – S'il s'agit d'un emploi au Greffe de l'Assemblée parlementaire, le Secrétaire Général ou la Secrétaire Générale informeront également le Bureau de l'Assemblée de leurs intentions dans le cadre d'un échange de vues informel.

(...)

Article 26 – Procédure particulière de nomination

1 – Le Greffier ou la Greffière de la Cour européenne des Droits de l'Homme sont élus par la Cour plénière après que le Président ou la Présidente ont pris l'avis du Secrétaire Général ou de la Secrétaire Générale, et le Greffier adjoint ou la Greffière adjointe après avis du Secrétaire Général ou de la Secrétaire Générale et du Greffier ou de la Greffière; le Secrétaire Général ou la Secrétaire Générale nomment en conséquence.

(...)

...»

3.2.1 - Justification de cette démarche de recherche

L'opportunité de pouvoir accéder directement à des informations très fiables s'est avérée précieuse. La méthode opératoire retenue est le dépouillement des statistiques recueillies sur la base des décisions des données des jurys de mutation et de promotion (mobilité horizontale, verticale) prévues par le Règlement sur les nominations en vigueur.

En raison de la discrétion à porter à cet exercice, nos recherches se sont volontairement centrées sur trois années consécutives, 1996, 1997 et 1998, en raison de l'éloignement relatif de ces dates dans l'esprit des agents ou des intérêts suscités.

Par contre, la mobilité d'inclusion caractérisée par sa procédure non écrite est difficilement identifiable. Elle se révèle avec le temps – si le chercheur l'intègre dans le «mécanisme masqué» opérant principalement près des centres décisionnels.

3.2.2 - Analyse du suivi des mouvements recensés entre 1996 et 1998

1996										
N°	Sexe		Pays	Mobilité			Temps passé dans le grade précédent	Localisations		Motifs connus
	H	F		Verticale (promotion de... à...)	Horizontale (grade)	d'Inclusion (grade)		au sein de la même direction	vers une autre direction	
1	x		Allemagne	de A3 à A4	X		5a 9m	x		
2		X	Espagne	de A3 à A4			6a 10m		x	
3	x		Pays-Bas	de A4 à A5		x	10a 3m		x	
4		X	Autriche	de A3 à A4			16a 6m	x		
5	x		Allemagne	de A4 à A5			7a 7m	x		
6		X	France	de A3 à A4			6a 6m	x		
7	x		R.U.	de A3 à A4			3a 5m	x		
8	x		R.U.	de A3 à A4			4a 2m	x		
9		X	France		A3		1a 4m		x	insatisfaction dans les fonctions
10	x		Turquie	de A3 à A4			5a	x		
11	x		Pays-Bas	de A3 à A4		x	2a 2m	x		
12	x		R.U.	de A4 à A5			3a 4m	x		
13	x		R.U.	de A4 à A 5			11a 4m	x		
14	x		France	de A3 à A 4			3a 4m		x	
15	x		R.U.	de A3 à A 4		x	6a 10m		x	
16	x		Allemagne	de A3 à A4			3a 3m		x	
17	x		Espagne		A2		2a 3m		x	inadéquation agent/poste
18		X	Italie	de A3 à A4		x	4a 3m	x		

1996										
N°	Sexe		Pays	Mobilité			Temps passé dans le grade précédent	Localisations		Motifs connus
	H	F		Verticale (promotion de... à...)	Horizontale (grade)	d'Inclusion (grade)		au sein de la même direction	vers une autre direction	
19	x		R.U.	de A3 à A4		x	6a 9m		x	
20		X	Espagne		A2		2a		x	différend avec hiérarchie
21	x		Espagne		A4		3a 2m		x	différend avec hiérarchie
22	x		France	de A3 à A4			5a 4m	x		
23	x		Allemagne	de A4 à A5			9a 6m	x		
24	x		Allemagne		A3		4a 3m		x	inadéquation agent/poste
25	x		Allemagne		A3		2a		x	inadéquation agent/poste
26	x		Irlande		A4		5a 5m		x	insatisfaction dans les fonctions
27	x		Italie		A4		8a		x	différend avec hiérarchie
28	x		R.U.	de A4 à A5			13a 5m	x		
29	x		France	de A3 à A4			3a 2m	x		
30		X	Luxembourg	de A4 à A5		x	7a 7m		x	
31	x		Pays-Bas	de Aa à A5		x	21a 11m		x	

1997										
N°	Sexe		Pays	Mobilité			Temps passé dans le grade précédent	Localisations		Motifs connus
	H	F		Horizontale (promotion de... à...)	Verticale (grade)	d'Inclusion (grade)		au sein de la même direction	vers une autre direction	
1	x		Espagne	de A3 à A4			9a 4m	x		
2	x		R.U.	de A2 à A4		x	3a 11m	x		saut de grade à titre exceptionnel
3	x		Allemagne	de A3 à A4			3a 6m	x		
4	x		Portugal	de A3 à A4			10a	x		
5		x	France	de A3 à A4			7a 1m	x		
6	x		R.U.	de A4 à A5			6a 7m	x		administrateur spécialiste
7	x		France	de A4 à A5			10a 7m	x		administrateur spécialiste
8	x		Belgique	de A4 à A5			7a 1m	x		administrateur spécialiste
9	x		R.U.	de A3 à A4			7a 9m	x		administrateur spécialiste
10		x	France	de A3 à A4			7a 1m	x		
11	x		Espagne	de A5 à A6		x	3a	x		
12	x		Allemagne	de A3 à A4			4a 4m	x		
13	x		Espagne	de A3 à A4			6a 7m	x		
14	x		Belgique	de A3 à A4			4a 4m	x		
15	x		Pays-Bas		A2		1a 11m		x	problème relationnel
16		x	France	de A3 à A4			3a 2m	x		
17	x		Pays-Bas	de A4 à A5		x	2a 11m	x		

1998										
N°	Sexe		Pays	Mobilité			Temps passé dans le grade précédent	Localisations		Motifs connus
	H	F		Horizontale (promotion de... à...)	Verticale (grade)	d'Inclusion (grade)		au sein de la même direction	vers une autre direction	
1	x		Espagne	De A3 à A4			8a 3m	x		
2	x		Belgique	De A3 à A4			6a 10m	x		
3	x		France	De A3 à A4			4a 6m	x		
4	x		R.U.	De A4 à A5		x	5a 2m		x	
5	x		France	De A3 à A4			5a 9m	x		administrateur spécialiste
6		x	France	De A3 à A4			5a 11m	x		
7	x		Italie	De A4 à A5			6a 11m	x		
8	x		France	De A3 à A4			6a 10m	x		
9	x		Allemagne	De A3 à A4			17a	x		
10		x	France	De A3 à A4			6a 6m	x		
11	x		Belgique		A6	x	2a 9m		x	
12	x		Pays-Bas	De A5 à A6		x	5a 11m	x		

3.2.3 - Apports de cette démarche

⇒ **La mobilité horizontale** pratiquée dans la majorité des cas s'avère être un moyen institutionnel de régler les problèmes dus notamment aux erreurs de recrutement, aux différends hiérarchiques - il ne peut donc s'agir de mobilité volontaire - mais d'arrangement préalablement négocié et validé par un jury de mutation et de promotion;

⇒ **La mobilité verticale** reflète le soutien du pouvoir pour permettre davantage la planification de carrière que la gestion de carrière, au sein des structures mêmes de la direction de rattachement de l'agent;

⇒ Le phénomène de «closed shop» apparaît surtout dans les secteurs phares de l'Organisation;

⇒ **Les mobilités verticale et horizontale** se pratiquent au sein de la direction de rattachement pour des raisons évidentes, pour les administrateurs hautement spécialisés (pharmaciens, informaticiens, architectes...);

⇒ **La mobilité d'inclusion** est une mobilité spécifique réelle - sa pratique est évidente et identifiable par l'analyse d'un faisceau de critères: fréquence des mobilités bien rythmée, précédée d'une mobilité horizontale, suivie d'une mobilité verticale dans un bref délai. Il est difficile pour le chercheur de reconstituer le puzzle de planification de carrière via la mobilité de ce type par le biais de la procédure non écrite s'il ne dispose pas de relais spécifiques d'information. La poursuite de cette recherche – dans le temps – et dans le contexte situationnel permettrait de confirmer le développement de la pratique de la cooptation et de la politisation des nominations et parallèlement de faire émerger le paradigme de la mise en réserve des «étoiles».

Les délibérations des jurys étant secrètes, il a été difficile d'obtenir officiellement les motifs réels qui ont conduit à ces choix de mobilité. Cependant, les informations recueillies sur le terrain, fondées sur l'écoute, l'observation clinique du milieu sur une longue période, permettent d'identifier et de retenir les principales causes des mouvements pratiqués.

Même si sur la base des spécificités des treize mobilités d'inclusion par mobilité horizontale recensées, seules deux femmes par rapport à onze hommes ont en bénéficié, il est prématuré de conclure que les femmes sont moins mobiles ou ont moins le sens politique que les hommes – car, d'une part, l'effet de la politique d'égalité des chances instaurée en 1996 devrait pouvoir se mesurer dans un bref délai et, d'autre part, ces mouvements ont touché des agents «anciens», émanant de la deuxième vague de recrutement et sur des agents «plus jeunes» recrutés après l'élargissement de l'Organisation vers les pays d'Europe centrale et orientale, à partir de 1989;

La référence aux nationalités donne une photographie de la mosaïque culturelle, mais elle ne permet pas de valider nos hypothèses de cooptation par nationalité de certains groupes par rapport à d'autres bien que de nombreux indices sous-tendent cette réalité.

L'effet de cascade attendu par ces mouvements n'est pas perceptible. Force est de constater que les mouvements ont considérablement chuté lors des trois années observées (31 en 1996; 17 en 1997; 12 en 1998) pour déboucher, dans les années suivantes, sur le gel des postes permanents et de ce fait au blocage des agents dans leurs entités administratives.

La volonté exprimée en 1999 par le Comité des Sages d'instaurer une mobilité obligatoire est-elle liée et motivée par ces constats?

La section suivante permet de faire émerger d'autres leviers facilitateurs de la mobilité intra-organisationnelle.

3.3 - Analyse des mouvements internes des agents relevant de réseaux informels

A ce stade de recherche, l'anamnèse du chercheur et sa connaissance du fonctionnement de l'Organisation permettent d'entrevoir et d'identifier l'existence de «filières/réseaux» informels, opérants et réservés à une catégorie d'agents spécifique, ambitieux, censés savoir se vendre auprès des personnes qui activent ces réseaux invisibles de filière d'emploi qui est impersonnelle, qui n'a pas de rythme, et, qui en principe monte toujours plus haut dans la hiérarchie.

Il est reconnu que c'est souvent à travers ces réseaux que les décisions les plus importantes sont prises et il est démontré que les femmes sont limitées dans leur ascension dans l'organisation car elles sont exclues du réseau informel (cf études de Yvan Cliche, «Diplôme MBA, vol XIII n° 8, janvier 1988, pp 38-41).

3.3.1 - Justification de cette démarche

L'approfondissement du questionnement fondé sur l'observation de ces trajectoires de carrières rapides et l'anamnèse du chercheur ont permis d'en identifier un nombre relativement restreint. L'observation du comportement des acteurs sur le terrain reliée au dépouillement de données fiables permet d'établir l'existence de liens de corrélation réels et entre les réseaux identifiés.

En raison de la difficulté de mener une telle recherche, seules treize personnes, caractérisées par leur carrière fulgurante et la diversité de leurs fonctions ont pu être retenues et identifiées et suivies. La validation d'une telle démonstration doit se faire également sur la base d'un élément déterminant qui, dans ce cas d'espèce, est le temps: - temps d'identifier qui entre dans ces «réseaux informels» et pourquoi, - temps de suivre les trajectoires respectives, - temps de repérer le lien des jeux des acteurs et temps d'en mesurer les effets.

Cette démarche illustre bien l'idée de Crozier (1963) pour qui «le pouvoir est une caractéristique des relations que les personnes entretiennent entre eux ou avec l'organisation».

Elle permet également de mettre en exergue la réalité et l'importance de la constitution et de la protection des élites, Selznik (1957). Il soutient et développe dans son concept de stratégie qu'en passant du management administratif au leadership institutionnel le dirigeant devient un homme d'Etat.

3.3.2 - Analyse des réseaux/filières⁶

N°	Sexe		Ressortissant	Compétences		Constats de mobilités pratiquées	Atouts
	H	F		Formation académique	Formation après recrutement		
1	X		Suisse	Droit	Non	En 19 ans: - 4 MV au sein de la même direction, 1 MH vers secteur politique et retour sur base MV au secteur central; - Temps d'attente entre chaque mobilité de 2 à 4 ans; - Enraciné depuis 17 ans au « top management »	- Pyramide hiérarchique - Nationalité - Contacts politiques de haut niveau au quotidien - Connaissance des endroits stratégiques où il faut passer
2	X		Belgique	Droit	Non	En 22 ans: - 2 MV, 7 MH dont 3 MI - Temps d'attente de 1 à 4 ans - Enraciné depuis 7 ans au « top management »	- Connaissance des endroits stratégiques - Toujours présent sur le terrain politique - Contacts politiques de haut niveau au quotidien
3	X		Royaume-Uni	Lettres	Oui	En 21 ans: - 4 MV, 2 MH dont 3 MI - Temps d'attente de 1 à 7 ans - Enraciné depuis 7 ans au « top management »	- Gravite près des différents pouvoirs - Expertise technique reconnue - Cercle relationnel à plusieurs niveaux de type «donnant donnant»
4	X		France	Droit	Non	En 14 ans: - 4 MV, 4 MH dont 3 MI - Temps d'attente de 1 à 4 - Enraciné depuis 5 ans au « top management »	- Expertise spécifique reconnue - Secteur d'activité en forte expansion
5	X		Allemagne	Sciences politiques	Non	En 20 ans: - 5 MV, 4 MH dont 4 MI - Temps d'attente de 1 à 4 ans - Enraciné depuis 3 ans au « top management »	- Pyramide hiérarchique - Connaissance et pratique des lieux de pouvoir politique et d'information
6	X		Italie	Sciences politiques	Non	En 31 ans: - 3 MH et 3 MI - Temps d'attente de 1 à 9 ans - Enraciné depuis 5 ans au « top management »	- Affectation initiale dans service phare - Planification de carrière au sein des mêmes structures - Contacts politiques au quotidien - Nationalité
7	X		Espagne	Sciences physiques	Oui (linguistique)	En 19 ans: - 3 MV dont 3 MI - Temps d'attente de 1 à 4 ans - Enraciné depuis 5 ans au « top management »	- Affectation centrale dans service phare et planification de carrière au sein des mêmes structures - Nationalité - Contacts politiques de haut niveau au quotidien

⁶ MV = mobilité verticale (promotion)
MH = mobilité horizontale (mutation)
MI = mobilité d'inclusion (adhésion)

N°	Sexe		Ressortissant	Compétences		Constats de mobilités pratiquées	Atouts
	H	F		Formation académique	Formation après recrutement		
8	X		Italie	Sciences politiques	Oui (gestion informatique)	En 20 ans: - 3 MV dont 2 MI - Temps d'attente de 3 à 12 ans - Enraciné depuis 8 ans au top management	- Nationalité - Pyramide hiérarchique - Fonctions techniques
9	X		Belgique	Droit	Oui (stage obligatoire)	En 25 ans: - 4 MH, 3 MV dont 3 MI - Temps d'attente de 1 à 4 ans - Enraciné depuis 3 ans au top management	- Nationalité - Cercle relationnel à plusieurs niveaux - Connaissance des endroits stratégiques du pouvoir et de l'information - Entretient et utilise des réseaux
10	X		Royaume-Uni	Philosophie	Oui (stage management obligatoire)	En 19 ans: - 2 MV, 5 MH dont 3 MI - Temps d'attente de 1 à 8 ans - Enraciné depuis 3 ans au top management	- Co-opté par «réseaux» près du pouvoir - Expertise technique et «low profile» - Nationalité
11	X		Pays-Bas	Droit	Oui (stage politique obligatoire + public speaking + rapid reading)	En 14 ans: - 3 MV, 2 MH dont 3MI - Temps d'attente de 1 à 4 ans - Affecté à un poste clé depuis 3 ans	- Affectation centrale dans secteur phare très politisé - Nationalité - Connaissances linguistiques - «Coaching» politique - Contacts politiques quotidiens à très haut niveau - Accès direct à la communication et à l'information
12		X	Luxembourg	Lettres	Non	En 24 ans: - 2 MV, 3 MH dont 5 MI - Temps d'attente de 1 à 5 ans - En «réserve» depuis trois ans	- Nationalité - Soutien inconditionnel de réseaux lors de la planification de carrière - Connaissance des endroits stratégiques du pouvoir et de l'information - A assumé des fonctions électives
13	X		Royaume-Uni	Management	Oui (plus que la moyenne!)	En 12 ans: - 2 MV, 2 MH - Temps d'attente de 1 à 3 ans ; - En «réserve» depuis trois ans	- Pyramide hiérarchique - A assumé des fonctions électives - A bénéficié des luttes de clans pour être promu et barrer la route à d'autres - Sens politique et relationnel développés

3.3.3 - Apports de cette démarche

Les déductions issues de la section précédente confirment que les «intrants» de ces réseaux informels sont essentiellement des ressortissants des pays dits «Grand contributeur» au budget de l'Organisation ou de petits pays riches dits «Petit contributeur» relevant des effets de la première et de la deuxième vague de recrutement à l'exception de la Suisse et de l'Espagne.

⇒ Sur treize «élus», seule une femme ressortissante d'un pays «petit contributeur» riche a été intégrée dans les réseaux/filières et a bénéficié du soutien inconditionnel sur une période significative de ces groupes de dirigeants masqués évoluant près de zones de pouvoir;

⇒ La formation académique de base est propre à celle de généralistes polyvalents au moment du recrutement. Cependant on ne relève pas de demande de formation spécifique ciblée permettant une anticipation aux changements réguliers de fonctions observées – Opportunisme? Dans un grand système les défaillances sont masquées et compensées par l'activité et le nombre des collaborateurs proches;

⇒ Le temps d'attente pour passer au grade supérieur, pour les «piliers» ou «branches mortes» abordés à la section précédente est en moyenne de 6 ans en 1996; de 5 ans et 4 mois en 1997; et de 6 ans et 10 mois en 1998. Alors que le temps d'attente pour les «étoiles» a été en moyenne et régulièrement de 3 ans et 4 mois pour franchir palier par palier les grades les propulsant du bas vers le haut de la pyramide où ils sont «enracinés» précocement.

⇒ La compilation de ces mouvements permet d'élaborer la cartographie de «l'élite dirigeante» relevant des réseaux informels qui détiennent le pouvoir interne, fort – face au pouvoir politique de l'extérieur (gouvernements, parlements nationaux, etc...) qui valide toutes les décisions dites politiques.

3.4 - Analyse de l'enquête sur la mobilité des agents au sein de l'Organisation: «Optimum»

La publication des résultats quantitatifs et qualitatifs de l'enquête «Optimum» menée par l'Administration nous permet de recueillir les perceptions des agents toutes catégories confondues – par rapport aux trois axes d'interrogation: 1) «la mobilité et vous», 2) «les

obstacles à la mobilité interne», 3) «les solutions possibles». Elle nous permet aussi de dégager la tendance générale pour ce qui concerne majoritairement les agents de la base de la catégorie A .

Malgré plusieurs relances auprès des agents pour répondre à ce questionnaire, ces derniers n'y ont donné que peu d'échos: 427 réponses ont été recueillies sur une population estimée à plus de 1 500 personnes. Le formulaire d'enquête a été adressé aux agents permanents titulaires de contrat à durée indéterminée et à une catégorie réduite d'agents «temporaires de longue durée» («Tld»). La répartition des agents par familles de grade est représentative, avec une légère surpopulation des cadres (catégorie A) et une représentation moindre des assistants (catégorie B et C) et des linguistes (catégorie L).

3.4.1 - Justification de cette démarche

L'initiative de cette enquête menée par l'Administration avec un groupe de consultants ne nous a pas permis de lancer parallèlement une telle démarche car le contexte administratif ne s'y prêtait pas. Par contre, l'occasion nous a été donnée d'en exploiter les résultats (voir annexe 4).

Cette enquête a été commandée par les instances dirigeantes. En principe, l'exploitation des résultats devrait permettre de prendre les décisions qui s'imposent en matière de faire valoir de la mobilité.

Dans la section suivante, cette analyse devrait être un complément significatif à la démarche du chercheur. Nous avons regroupé et analysé par thème les réponses aux questions spécifiquement rattachées à la mobilité des agents de la catégorie A.

3.4.2 - Analyse des réponses au questionnaire sur la mobilité des agents au sein du Secrétariat de l'Organisation»

«La mobilité et vous»	«Les obstacles à la mobilité interne»	«Les solutions possibles»
- la majorité des agents estime ne pas avoir eu assez de possibilités de mobilité durant leur carrière, - plus de 50 % des répondants souhaitent même un changement d'affectation, - ce désir de mobilité semble provenir davantage d'une envie de changement dans leur travail que d'une insatisfaction dans leur affectation actuelle (service/direction), - 62% des agents accepteraient même des affectations à des postes à durée déterminée, - une mobilité ne signifie pas non plus nécessairement promotion, en effet, 65% des agents souhaitent une mobilité qui pourrait être dans le même grade , - les agents estiment avoir la formation et les capacités requises pour un changement d'affectation.	- le principal obstacle, très ou assez bloquant, à la mobilité identifiée par 85 % des agents est le manque de postes de promotion disponibles, - le second obstacle (77 %) est le cloisonnement entre les services, - le lien rigide entre l'emploi et le grade arrive en 3^e position, suivi par la résistance aux changements des chefs de service (alors que la résistance au changement des agents arrive en 13^e position, considérée comme bloquant par 50 % des agents), - le manque de directives politiques claires sur les priorités de l'Organisation arrive en 5^e position, - les deux obstacles suivants sont liés au traitement administratif de la mobilité, - environ 60 % des agents considèrent que les lenteurs et les difficultés administratives au sein des services centraux et l'élaboration des avis de vacances sont des obstacles très ou assez bloquants à la mobilité.	- les agents ont été généralement favorables à l'ensemble des solutions proposées dans le questionnaire, - environ 90 % des agents souhaitent une plus grande visibilité des besoins en ressources humaines de l'Organisation, à la fois pour une connaissance des orientations stratégiques et par une planification à moyen terme des besoins , - l'augmentation de l'effort de formation a été fortement soulignée par les agents, pour tous types de formations confondues, - 84 % des agents sont favorables à ce que les carrières des agents qui acceptent de nouvelles responsabilités soient favorisées.

3.4.3 - Apports de cette démarche

Bien qu'il ait été soumis à tous les agents représentatifs de tous les grades, nous ne retiendrons que les réponses données par les agents de la catégorie A.

Les résultats de la passation de ce questionnaire à l'ensemble des agents démontre d'une part le désintéressement des agents à l'égard du discours politique et, d'autre part, la méconnaissance des consultants sur: - le management international, - les effets de la diversité culturelle, - les formations académiques spécifiques aux 44 Etats membres – le contexte professionnel des vœux exprimés par les répondants.

Alors que l'occasion était donnée de décliner les différentes étapes de la mise en œuvre de la mobilité, c'est-à-dire de préconiser une procédure souple et efficace, captant enfin l'intérêt des agents en situation d'attente le rapport final se limite à un catalogage de recommandations de portée générale: 1) simplifier des processus décisionnels, 2) faire évoluer plus fortement les carrières en fonction du mérite des agents, 3) repenser totalement le processus opérationnel de gestion de la mobilité au sein de l'Organisation, 4) donner en permanence de l'air à la mobilité, 5) compléter le dispositif de management visant à maîtriser le processus actuel de décentralisation; afin que l'Organisation soit une organisation mieux concentrée sur ses missions essentielles, assurant avec plus et mieux son efficacité son élargissement et les exigences politiques en évolution rapide depuis dix ans.

Section 4 - Résultats de l'analyse explicative principalement dédiée au test de nos propositions de recherche

Les sections précédentes nous ont permis de comparer les résultats induits depuis le terrain de recherche à la littérature existante et, de présenter maintenant les résultats qualitatifs et quantitatifs recueillis par notre travail de recherche.

4.1 - Relevé des constats à travers l'entretien

Culture d'un milieu multiculturel	Logique décisionnelle de l'Organisation	Logique des structures du CE	Logique de pouvoir (interne et externe)
- gaspillage des compétences - connotation négative, manifestation d'un mécontentement occasionnel ou de longue date - preuve de dynamisme, occasion d'élargir ses horizons - mobilité repose sur le dynamisme de l'agent	- le SG devrait se comporter comme «un patron» d'une entreprise et créer une nouvelle culture d'entreprise - distinguer entre mobilité imposée et mobilité choisie - pourrait avoir deux optiques: soit basée sur les nominations émanant de l'autorité, soit un système basé sur la candidature de l'agent	- cloisonnement par service réduisant les chances des agents à l'extérieur de celui-ci: blocage - sont un frein - pas de management - vision à court terme favorisant la stratégie de l'enlèvement - pas de réel esprit d'efficacité et pas de préoccupation de vérifier si les objectifs sont atteints - distinguer entre mobilité imposée et mobilité choisie - efficacité non mesurable; - objectifs non fixés	- veut l'imposer - administration faible - prévoit laconiquement une mobilité rigide (H ou V) - n'est pas ouvertement reconnue comme facteur déterminant de la culture du CE

4.2 - Relevé des constats à travers les mouvements de mobilité recensés

Culture d'un milieu multiculturel	Logique décisionnelle de l'Organisation	Logique des structures du CE	Logique de pouvoir (interne et externe)
- utilise la mobilité comme moyen institutionnel pour dénouer des situations conflictuelles dues essentiellement aux inadéquations agent/poste, aux différends hiérarchiques: dans ces cas, il ne peut donc pas s'agir de mobilité planifiée par l'agent; - la cooptation par nationalité en tant que levier de mobilité n'a pas pu être démontrée, faute d'éléments pertinents mis à la disposition du chercheur;	- se cache derrière la formalisation sans prise de risque; - ne cherche pas à s'éloigner des logiques de pouvoir interne du CE; - s'applique exceptionnellement aux agents de début de carrière (sans problème) et s'opère essentiellement aux agents de la cat. A (qui ont franchi le seuil de passage automatique de grade A2/A3) qui ont entre 2 et 21 ans d'ancienneté dans un grade inférieur à celui de leur mobilité horizontale ou verticale;	- démontre leur flexibilité en cas de pression politique contraignante; - les postes vacants sont de plus en plus gelés; - changement radical inquiétant de la pratique de la mobilité observée: elles se caractérisent par la mobilité verticale au sein de la structure de rattachement (1996 16/31; 1997 1/16; 19998 2/10) pour la cat. A - 60 mouvements ont été identifiés (en-dehors des passages automatiques A2/A3 fondés sur l'ancienneté), 5 seulement concernent des administrateurs spécialistes (pharmacopée), les 55 autres sont des administrateurs dits polyvalents; - en 1999, émergence d'une volonté politique formulée par le Comité des Sages d'institutionnaliser la mobilité! - est prétendue bloquantes pour tous mouvements de mobilité, mais savent se montrer flexibles lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre une volonté politique forte;	- valide les méthodes ad hoc appropriées en cas de mobilité à valider; - soutient à la réalisation de la planification de l'agent, identifié co-optable; - génère et valide la M. d'inclusion propres aux zones de pouvoir;

4.3 - Relevé des constats recensés par l'analyse des filières

Culture d'un milieu multiculturel	Logique décisionnelle de l'Organisation	Logique des structures du CE	Logique de pouvoir (interne et externe)
- la culture négative de la mobilité n'est pas un frein; - met en évidence les synergies des pays fondateurs des O.I. européennes –CECA, UE, CE...);	- génère la logique de l'organisation des structures internes et impactent les caractéristiques, les déterminants et l'efficacité de ces dernières; - est réceptive aux arguments cherchant justification; - est plus attachée à l'identification des personnes relevant du top management qu'à l'application des procédures réglementaires menant aux objectifs;	- s'adapte à la pression politique; - la modélisation des structures organisationnelles est transposable aux sous-structures et facilite l'anticipation de la planification de carrière pour une «élite» bien placée près des lieux de pouvoir et d'information; - l'affectation initiale dans une structure phare est un bon starter;	- favorise la planification et non la gestion de la mobilité intra-organisationnelle; - transmet l'information, facilite la communication et orchestre et entretient les contacts politiques de haut niveau; - valide à travers une formalisation de plus en plus lourde et des outils de plus en plus sophistiqués de nombreuses décisions relatives à la mobilité, contestables et contestées au nom de la décision politique qui se place au-dessus de la Règle existante et appliquée essentiellement aux agents du bas jusqu'au middle management de la pyramide.

4. 4 - Relevé des constats à travers l'enquête Optimum

Culture d'un milieu multiculturel	Logique décisionnelle de l'Organisation	Logique des structures du CE	Logique de pouvoir (interne et externe)
- émergence d'une approche nouvelle de l'idée de mobilité; - - 65% de mobilité ne signifie pas promotion; - résistance aux changements des managers; - 84% des réponses sont favorables à une bonification pour encouragement à la mobilité horizontale;	- manque de directives politiques claires sur les priorités du CE et des orientations stratégiques de celui-ci	- 50% des réponses sur les structures existantes conduisent davantage à l'idée de changement d'activité qu'à l'insatisfaction dans le travail; - les agents estiment avoir la formation et les capacités requises pour un changement d'affectation; - 85% des agents identifient comme principal obstacle à la M le manque de postes de promotion disponibles; - 77% identifient comme second obstacle le cloisonnement entre les services; - - 3^e obstacle: le lien trop rigide entre l'emploi et le grade; - - lenteurs de la prise de décision au niveau interne	

L'exploitation de ces données, complétée par l'analyse documentaire pertinente émanant des différentes sources décisionnelles de l'Organisation, nous permettra au chapitre suivant de mettre à l'épreuve nos propositions de recherche mais également de révéler d'éventuelles relations n'ayant pas fait l'objet de propositions.

Notre analyse documentaire en l'espèce se fonde sur les documents suivants, qui font référence en la matière au niveau des débats de l'Organisation:

au niveau des Délégués des ministres, Groupes des rapporteurs sur les questions administratives et budgétaires:

- GR-AB (99) 17 (restricted) 21 octobre 1999, Etude d'organisation des ressources humaines (Projet Optimum);
- EB (2000) 9 Rév. 1, 9 juin 2000, Une nouvelle politique du personnel (NPP) pour le Conseil de l'Europe;
- EB (2001) 17, 17 avril 2001, Reclassement d'emplois. Eléments d'une politique (Note du Secrétaire Général);

- GR-AB (2001) 12 (restricted) 25 avril 2001, Nouvelle politique du personnel, Note du Secrétaire Général;
- GR-AB (2001) 17 (restricted) 23 mai 2001, Nouvelle politique du personnel, Avis du Comité du Personnel;
- GR-AB (2001) CB4 (restricted) 28 mai 2001 : carnet bord réunion du 4 mai 2001;
- GR-AB (2001) CB5 (restricted) 6 juin 2001, Carnet de bord réunion du 28 mai 2001.

au niveau du Secrétariat de l'Assemblée Parlementaire du Conseil de l'Europe:

- Rapport sur la carrière des agents au Conseil de l'Europe, (Rapport Strimitzer, 12 octobre 1993).

au niveau de la Direction Générale de l'Administration et de la Logistique:

- Note au Secrétaire Général, «Flexible Staff management», 19 janvier 1998;
- Document de travail sur le réajustement des structures du Secrétariat, 11 juillet 2000;
- Groupe de travail mixte sur la NPP, Rapport au Secrétaire Général, 26 septembre 2000;
- Groupe de travail mixte sur la NPP, Rapport au Secrétaire Général, 6 décembre 2000;
- Rapport au Secrétaire Général, 18 janvier 2001, Groupe de travail mixte sur la NPP (Groupe mixte);
- Memorandum, 10 avril 2001, Réponse du Secrétaire Général suite au rapport du groupe mixte sur la NPP;
- Orientations sur la NPP adoptées par le Comité du personnel (CdP) le 15 octobre 2001;
- Rapports du Groupe de travail sur la mise en œuvre de la NPP du 30 novembre 2001, 18 et 25 janvier 2002;
- Documents de réflexion pour le CdP en vue de la réunion du Groupe mixte: Administration, Comité du personnel et syndicats (en tant qu'observateurs), 14 décembre 2001;
- Relevé des conclusions de la première réunion tripartite relative à la mobilité, 20 décembre 2001;
- Position du Syndicat des Agents du Conseil de l'Europe (SACE) sur la question de mobilité, 14 février 2002;
- Position de la Fédération de la Fonction Publique Européenne (FFPE), 19 février 2002.

au niveau du Parlement européen:

- Projet du nouveau Règlement relatif à la mise en œuvre de la politique de mobilité;
- Instructions relatives à la procédure d'attribution des points de promouvabilité;
- Extraits des procès-verbaux des réunions du Comité de mobilité, exercice 1999;
- Communication au Personnel du nouveau système de notation et de promotion, 24 mars 1999.

Chapitre II: Constats et propositions

Cette section doit nous permettre de recentrer le cadre de la recherche menée jusqu'ici, - de définir un modèle, - d'identifier les différentes variables qui le composent afin d'apporter un éclairage complémentaire aux propositions théoriques que nous formulerons.

Section 1 – Constats

1.1 - Constats au niveau du cadre organisationnel du Conseil de l'Europe

Les développements de la partie I de cette thèse nous permettent de décliner les constats suivants:

- *la culture émergente* est une subculture organisationnelle basée sur le métier, avec partage des valeurs prônées par l'Organisation;
- la culture est liée à un processus constant d'acculturation dû essentiellement aux flux «intrants» des nouvelles recrues;
- *la mobilité* étudiée est de type intra-organisationnelle inter-fonctions – sans prise de risque – qui se traduit par l'enracinement des agents au sein des structures aux motifs qu'un agent peut rester quatorze années dans le même grade et bénéficier de dix augmentations barémiques «échelons» qui peuvent représenter 35% du salaire de départ et de la perte de compétitivité par rapport au secteur privé et aux autres bassins d'emplois;
- la mobilité se vit comme une sanction si elle n'est pas immédiatement valorisante;
- *les structures organisationnelles* sont propres à celles d'une organisation internationale de type bureaucratique avec un Secrétariat de type exécutif;
- l'esprit est celui de la Fonction publique européenne qui s'attache à la défense de la permanence de l'emploi, à la compétence technique, ceci en position de subordination car l'administration reste soumise au pouvoir politique et à la politisation;
- les interactions des forces et des faiblesses dégagées sur la base de ces éléments fondamentaux, celles des interactions sociales en matière de projets, de réseaux et de politisation notamment font émerger des dysfonctionnements typiques: *par débordement* sur les terrains parlementaires et pragmatiques – qui découle de

l'introduction systématiquement de questions périphériques ou extérieures du mandat constitutionnel précis des institutions spécialisées; *par érosion* des principes de la philosophie libérale qui imprègne le mandat constitutionnel formel des diverses institutions spécialisées; *par hyperconflictualisation* modification des règles du jeu de la diplomatie parlementaire; *par normomanie* penchant abusif en faveur de résolutions à caractère normatif, caractérise également la politisation; *par condamnation et excommunication* «2 poids et 2 mesures» certains états et jamais d'autres – font l'objet de condamnations politiques et même d'exclusion directe, et *par excroissance budgétaire et administrative* augmentation des contributions.

Dans une perspective managériale et gestionnaire, nous avons choisi de nous centrer sur les attentes des agents et sur celle de l'Organisation concernant la mobilité. Aussi avons-nous axé ces questions sur le développement des attitudes et des comportements observés tant à travers la réalité du terrain qu'à travers celle du discours politique.

Notre objectif est de fournir des indications quant aux possibilités réelles, de pratiquer et valoriser une mobilité organisationnelle «juste», source de valeur ajoutée pour les parties prenantes.

Or, à la suite du bilan effectué ci-dessus, plusieurs questions se dégagent dans ce cadre.

Nous avons vu que la mise en œuvre de la mobilité intra-organisationnelle en milieu multiculturel est jusqu'ici peu encouragée, voire discréditée. Elle est culturellement mal perçue. Cependant, une «élite» constituée de certains individus ou de certains groupes est plus en mesure que d'autres d'obtenir des avantages et des privilèges de l'Organisation – ou, plus encore, d'influencer les décisions les plus importantes affectant la direction de l'Organisation via la planification virtuelle de type «mobilité d'inclusion» débouchant à court terme sur une mobilité verticale. Perrow (1972) reconnaît explicitement que l'Organisation est un outil entre les mains d'acteurs puissants – mais il ne propose pas de schéma d'analyse des luttes qui existent pour contrôler cet outil.

Par ailleurs, l'Organisation doit mesurer les avantages et les coûts de la valorisation de la gestion d'un nouveau paradigme, celui de la diversité et de la mobilité. Ce qui doit l'amener à considérer les compétences de son personnel comme une ressource stratégique opérationnelle

immédiate. Cette volonté d'aboutir à la mobilité des agents cache-t-elle un concept intégré nouveau ou intégrant enfin l'efficacité dans l'Organisation qui l'oblige à prendre en compte les synergies indispensables entre les ressources humaines (dimension psychologique), l'efficacité économique (dimension économique), la légitimité de l'Organisation face aux groupes externes (dimension politique), la pérennité de l'Organisation (dimension systémique) – ainsi que – les effets des logiques organisationnelles du processus de décision organisationnel (logique d'impulsion, logique de régulation, logique d'évaluation et logique d'exécution).

Le discours politique énonce que les critères qui président à la décision de mobilité intra-organisationnelle des agents doivent être fondés sur la compétence et le mérite de ces derniers; la recherche sur le terrain dévoile que les critères sont essentiellement basés sur le relationnel donc aux relations d'influence avec le pouvoir.

Le pouvoir est-il vraiment une caractéristique des relations que les personnes entretiennent entre elles ou avec l'Organisation? Explique-t-il le fonctionnement des grandes bureaucraties paragouvernementales, et en l'occurrence avec l'Organisation étudiée?

Dans ce cas comment peut-on développer un sentiment de confiance et de motivation des agents, particulièrement dans la démarche de mobilité?

Afin de tenter d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, plusieurs propositions de recherche ont été formulées; elles s'inscrivent dans un modèle correspondant.

1.2 - Le modèle

Nous expliquerons tout d'abord la logique générale qui sous-tend la modélisation de l'approche mobilité dans le processus de décision. Puis nous exposerons les variables que nous avons retenues pour représenter les éléments fondamentaux permettant l'application d'une mobilité juste et valorisante, tant pour l'agent que pour l'Organisation. Ces précisions nous permettront de dessiner notre modèle dans son ensemble, ainsi que les propositions qui s'y rattachent.

1.2.1. La logique générale du modèle

Notre modèle de recherche se présente comme un modèle d'attitude, centré sur les perceptions en contexte de mise en œuvre de la mobilité intra-organisationnelle. Plusieurs principes caractéristiques issus de notre terrain de recherche sont à la base de sa logique:

⇒ ***L'esprit initial*** préconisé par le «Comité des Sages» visant à institutionnaliser la mobilité des agents en tant que moyen de redéploiement des compétences et d'activateur à l'efficacité tant individuelle qu'organisationnelle a été ***dénaturé et a perdu de sa force de conviction. On peut parler ici de véritable dénaturalisation du projet initial;***

⇒ ***L'absence de management***, qui a été jusqu'alors une des caractéristiques propres aux Organisations internationales, a compliqué la gestion de l'élargissement de l'Organisation. Celle-ci est passée d'un mode de gestion par planification (Mintzberg, 1994), caractérisé par le poids de la structure et des systèmes, à un mode de gestion adaptatif, propre aux organisations ayant atteint des niveaux de compétences élevés où le leadership charismatique joue un rôle crucial;

⇒ ***L'inadaptabilité des méthodes de gestion*** alimente un sentiment de manipulation, de méfiance et contribue à réduire la crédibilité du management. On sent dès lors un fort détachement des agents qui s'apparente fréquemment à un abandon du terrain et des échanges.

Comme la nature a horreur du vide, une structure informelle émerge, et l'existence d'une structure informelle (Gouldner W.-G., 1954, 1970) fait que les structures sociales s'élaborent en dehors de la structure formelle de l'Organisation ou entre individus d'une même organisation qui jouent indéniablement un rôle sur des éléments non identifiables et a priori sur la faisabilité de la mobilité intra-organisationnelle;

⇒ ***Les dimensions humaines (Chanlat, 1998)*** sont sous-estimées, voire ignorées, les managers mettent en place un discours emprunté au vocabulaire en vogue, comme si certains mots suffisaient à drainer la reconnaissance. Ils passent beaucoup de temps à créer la coalition dominante qui portera le projet et diffuser (vendre!) les objectifs en interne, en l'occurrence la mobilité intra-organisationnelle par redéploiement des compétences.

Alors que le monde de la gestion devrait élargir ses visions de l'être humain et redonner une place centrale à la subjectivité, à l'expérience vécue, au symbolique, à l'histoire et à l'éthique, tant dans ses pratiques que dans son enseignement (Chanlat J.-F., 1998).

⇒ **les récentes mesures** laissant au Secrétaire Général – ou plutôt à son proche entourage - la charge d'adapter en permanence les classements des postes à la réalité des fonctions exercées et aux exigences des gouvernements et de créer des perspectives additionnelles d'évolution personnelle sont inquiétantes. Nous pouvons redouter que ces mesures nouvelles constituent un frein puissant à la mobilité des agents. En effet, la majorité des agents qui n'appartiennent pas à «l'élite» préfère miser sur des reclassements hypothétiques de leur poste plutôt que d'engager une mobilité intra-organisationnelle avec toute la prise de risque et les zones d'ombre qui l'accompagnent.

⇒ **Paradoxalement**, nous constatons que les dirigeants cherchent à atteindre les objectifs préconisés par le Comité des Sages en lançant de nouvelles initiatives plutôt qu'en utilisant efficacement les procédures prévues à cet effet;

⇒ **Parallèlement**, le discours qui vise à prôner l'idée de management moderne, responsable et compétent a prédominé et a décloisonné le débat lié à la mobilité. Cependant, de nombreux agents, issus de «l'élite», résultant de l'effet de la mobilité d'inclusion, ont été nommés dans l'urgence à des fonctions managériales de haut niveau sur la base d'une procédure ad hoc, à titre exceptionnel - sans aucune corrélation avec les qualités qui caractérisent un manager: compétence, charisme, vitesse de la prise de décision et éthique de gestion.

Force est de constater que:

- ces récentes nominations constituent une désillusion pour les agents relevant du bas de la pyramide hiérarchique. Une fois de plus, il semble que les actes soient en complète contradiction avec les paroles. Les dirigeants continuent à gérer à l'aveuglette avec un manque de transparence et de respect de la parole donnée;
- en l'absence de critères visibles et partagés par tous, la préférence est donnée à la personnalisation et à la politisation des carrières, plutôt qu'à la mise en œuvre réelle d'une gestion prévisionnelle du personnel en corrélation avec des critères mesurables.

Ces constats nous amènent à nous interroger sur la coexistence de deux procédures réglementaires qui s'affrontent sur la mobilité:

- *l'une obsolète mais garante de légitimité si elle est appliquée avec impartialité*: elle suit l'application mécanique des procédures de nomination dont les critères de recevabilité sont souvent ajustés selon les résultats escomptés, mais peu mobilisante. En particulier, la mobilité horizontale inter-fonctions (mutation) a une mauvaise connotation. Elle est culturellement mal perçue, soit parce qu'elle est l'instrument pour se séparer d'un collaborateur en toute légitimité, soit parce qu'elle permet une planification personnelle de la carrière réservée à des agents bien informés, ou parce qu'elle a une incidence financière nulle.

Cette procédure s'applique essentiellement aux agents relevant du bas de la pyramide hiérarchique.

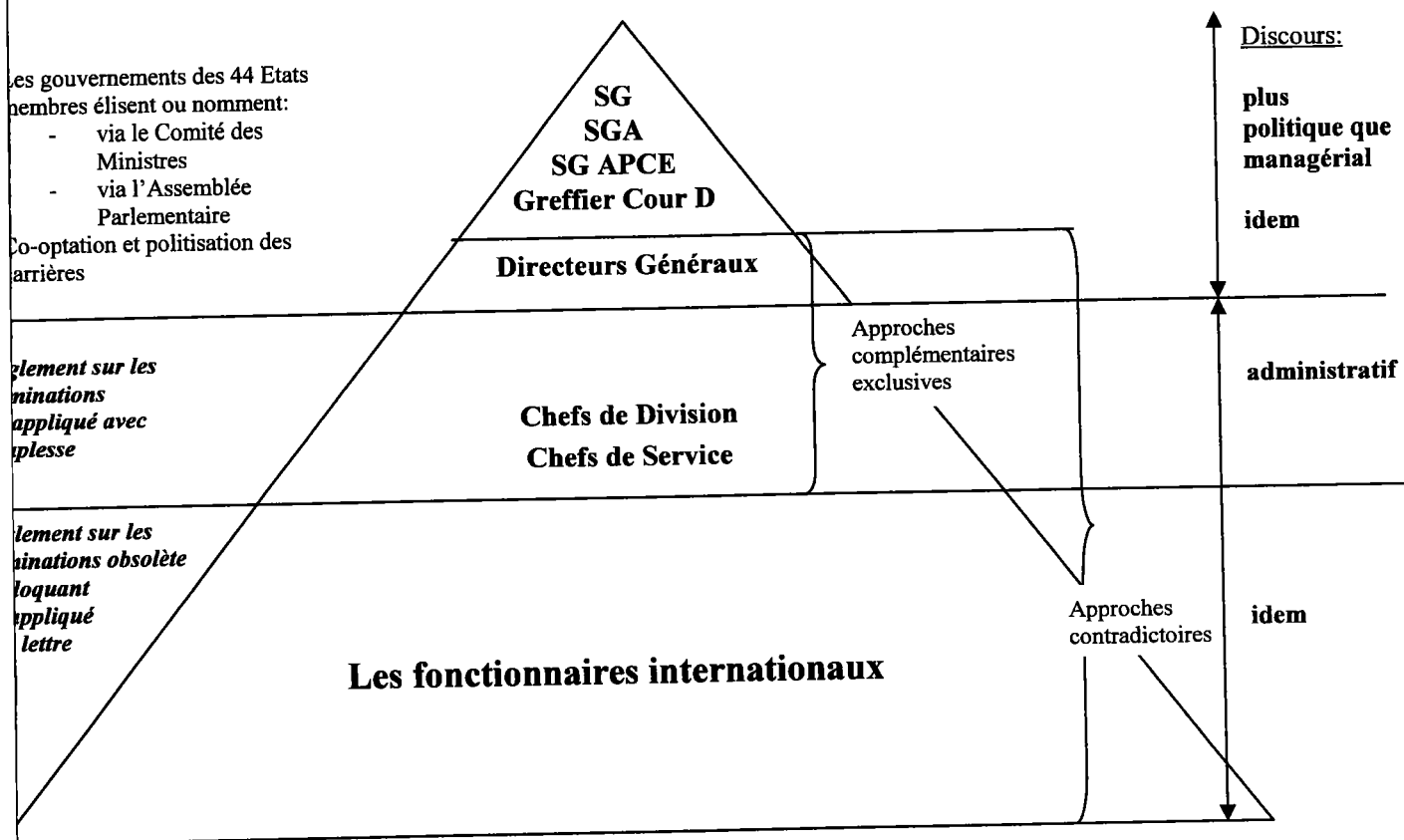
- *l'autre, tout aussi obsolète dans sa forme réglementaire, suit la mouvance du discours politique et sert ses objectifs*: politisation des fonctions et nomination à huis clos sur recommandations d'organes politiques (Assemblée parlementaire, Comité des Ministres). L'application des règles ne pose pas de problème: on y déroge «à titre exceptionnel»!

Cette procédure est l'acheminement d'une première étape d'inclusion: le candidat a été préalablement co-opté par ses pairs pour rejoindre une entité administrative proche des centres décisionnels tenus par une «élite de hauts fonctionnaires», puis il a été rapidement nommé à un grade supérieur par procédure exceptionnelle appropriée – sans préoccupation majeure de la compétence réelle de «l'élus». Cette procédure s'applique évidemment aux agents du haut de la pyramide hiérarchique.

De là, nous nous demanderons d'une part pourquoi la pratique diffère selon le niveau de la pyramide des grades en laissant de côté les nouveaux outils (que personne ne peut contrôler) et, d'autre part, comment ces deux approches de procédures coexistent. Quelle est la nature des relations entre ces deux logiques qui a priori s'opposent? Sont-elles complémentaires? (il y a combinaison des deux approches, logique de Mintzberg); sont-elles exclusives? (il y a

rejet des deux approches); sont-elles contradictoires? (il y a l'effet des cercles vicieux bureaucratiques décrits par Crozier).

Ces considérations forment ainsi la trame de la logique générale de notre modèle, représentée par la figure suivante:



Nous pouvons maintenant présenter les variables que nous avons retenues afin d'approfondir le modèle de représentation de la mobilité intra-organisationnelle et ses paradoxes.

1.3 - Les variables

Notre objectif n'est pas de recenser l'ensemble des éléments pouvant conduire à l'institutionnalisation de la mobilité des agents, mais plus modestement de montrer que la possibilité de la conduire dans le sens souhaité existe, malgré les réticences évoquées.

Les variables que nous retenons dans ce cadre ne sont sans doute pas les seules que nous aurions pu retenir, un autre chercheur aurait pu effectuer des choix différents des nôtres.

Néanmoins, nous justifierons nos propres choix par le fait qu'ils nous semblent représentatifs des éléments pesant sur la demande de mobilité au niveau de l'Organisation et au niveau des agents.

Le choix des variables s'est finalement fondé sur les caractéristiques de leurs composants issus du cadre d'évolution du fonctionnaire international, sujet de mobilité, ainsi que des variables généralement prises en compte par la littérature que nous avons abordée au cours des chapitres précédents.

Ces variables nous permettront de raisonner sur une logique d'anticipation, d'optimisation et de valorisation de la mobilité des agents, par rapport au poste et à la rémunération du fonctionnaire international, et aux spécificités de son environnement immédiat (poste et activités), des structures organisationnelles (activités, «task force»). Ces dimensions ne jouent pas de manière isolée mais sur une idée de synergie.

⇒ **le fonctionnaire international**

Nous avons vu au cours du chapitre II que, lors de son recrutement, le fonctionnaire international intègre une organisation internationale qui regroupe 44 Etats membres de la Grande Europe et que sa socialisation en milieu multiculturel nécessite une adaptation à d'autres cultures nationales fortes.

Une fois installé dans sa «niche politique», il doit savoir quand prendre une initiative, quand marquer le pas ou se retirer. Il doit inlassablement prêter attention aux réalités du pouvoir, aux innombrables nuances, variations et susceptibilités des pouvoirs qu'il sera amené à utiliser afin de promouvoir ses projets de carrière. Ces qualités non écrites sont requises pour faire carrière, elles nécessitent une vigilance sans faille. Ces capacités ne sont ni révélées, ni déclinées au moment du recrutement. Il lui est alors seulement demandé de posséder les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité pour occuper un poste spécifique lors d'une procédure de recrutement ad hoc.

⇒ **Son poste**

Le contexte structurel que nous avons étudié au chapitre III arbore le lien obligatoire entre le grade et la fonction. Il existe 24 grades qui laissent supposer qu'il y a 24 types de fonctions

différentes au sein du Secrétariat, mais en réalité il n'y en a qu'une douzaine. Il en résulte que toute mobilité verticale (promotion), mobilité horizontale (mutation), mobilité d'inclusion (affectation spécifique) n'est possible qu'à condition de trouver un poste vacant d'un grade correspondant exactement à l'un de ces 24 grades. A moins de changer de métier!

Parallèlement, nous avons constaté que la majorité du vivier des fonctionnaires internationaux en place est constituée d'administrateurs polyvalents (généralistes) recrutés sur la base d'un contrat à durée indéterminée pour assumer des fonctions précises sur un poste.

⇒ sa rémunération

La grille des salaires des agents est approuvée annuellement par le Comité des Ministres d'après le barème des rémunérations arrêté par le Comité de Coordination des experts budgétaires des gouvernements et du Comité permanent des Secrétaires Généraux.

La méthode salariale est basée sur le principe du parallélisme, en termes réels, de l'évolution des rémunérations du personnel des Organisations Internationales Coordonnées (O.I.C.) avec les rémunérations nettes des fonctionnaires de grades comparables des sept pays de référence.

Les salaires sont calculés par catégorie (A, L, B et C), par grade et par échelon (à l'ancienneté) et dans les monnaies des pays où ils sont applicables, c'est-à-dire où les O.I.C. sont représentées (Belgique, Italie, Turquie, Allemagne, Finlande, Pays-Bas, etc.).

Ce principe est un frein majeur à la mobilité inter-organisationnelle. Le problème d'un plafonnement salarial pour un candidat à la mobilité inter-organisationnelle ou intra-organisationnelle ne sera résolu que s'il obtient une mobilité verticale (promotion), mais l'esprit des dirigeants de l'Organisation est de développer la mobilité horizontale (sans augmentation de salaire!).

La prime nécessaire au développement de la mobilité ne peut donc pas être financière pour l'instant.

⇒ **L'Organisation et ses valeurs**

Nous avons vu aux chapitres précédents que le Secrétariat de l'Organisation est de type bureaucratique «exécutif» remplissant des fonctions correspondant à des intérêts que les Etats ont décidé de lui confier. Selon la typologie de Hofstede, l'Organisation peut être classée «féminine» de par la nature des valeurs qu'elle défend (Droits de l'homme, Cohésion sociale, Etat de droit) alors que, paradoxalement et individuellement, ses agents sont de type «masculin» dans la défense de leur intérêt et deviennent de type «féminin» au moment de l'exécution de leurs tâches.

Comme nous l'avons vu précédemment, l'Organisation est, d'une part, dominée par une dynamique interne caractérisée par une efficacité sociale et par une efficacité politique et, d'autre part, préoccupée par la dimension systémique, c'est-à-dire la pérennité de l'Organisation, J. March et R. Cyer, 1963.

Pour cela elle doit intégrer la notion nouvelle dans le management des O.I.C.: – l'efficacité organisationnelle au sens de Mc Gregor, celle qui s'évalue par l'atteinte des objectifs et par l'utilisation optimale des ressources humaines. Et, être constamment pro-active dans ses initiatives liées aux événements politiques au niveau planétaire et à la concurrence d'autres O.I.C. plus jeunes et plus réactives.

⇒ **L'Organisation et la dynamique de ses structures**

La flexibilité, ainsi que les effets induits par la synergie de la structure tripartite : gouvernementale, parlementaire et judiciaire ont été positivement démontrées, lors de la récente restructuration des activités, justifiées par le nouveau contexte géopolitique.

La réussite de la mobilité des agents ne peut résulter que d'une volonté politique de communication horizontale et verticale et d'une volonté de lever les freins dits structurels existants.

La section suivante va nous permettre de préciser de quelle façon nous intégrons ces variables au sein de notre modèle et quelles sont les propositions que nous pourrions formuler.

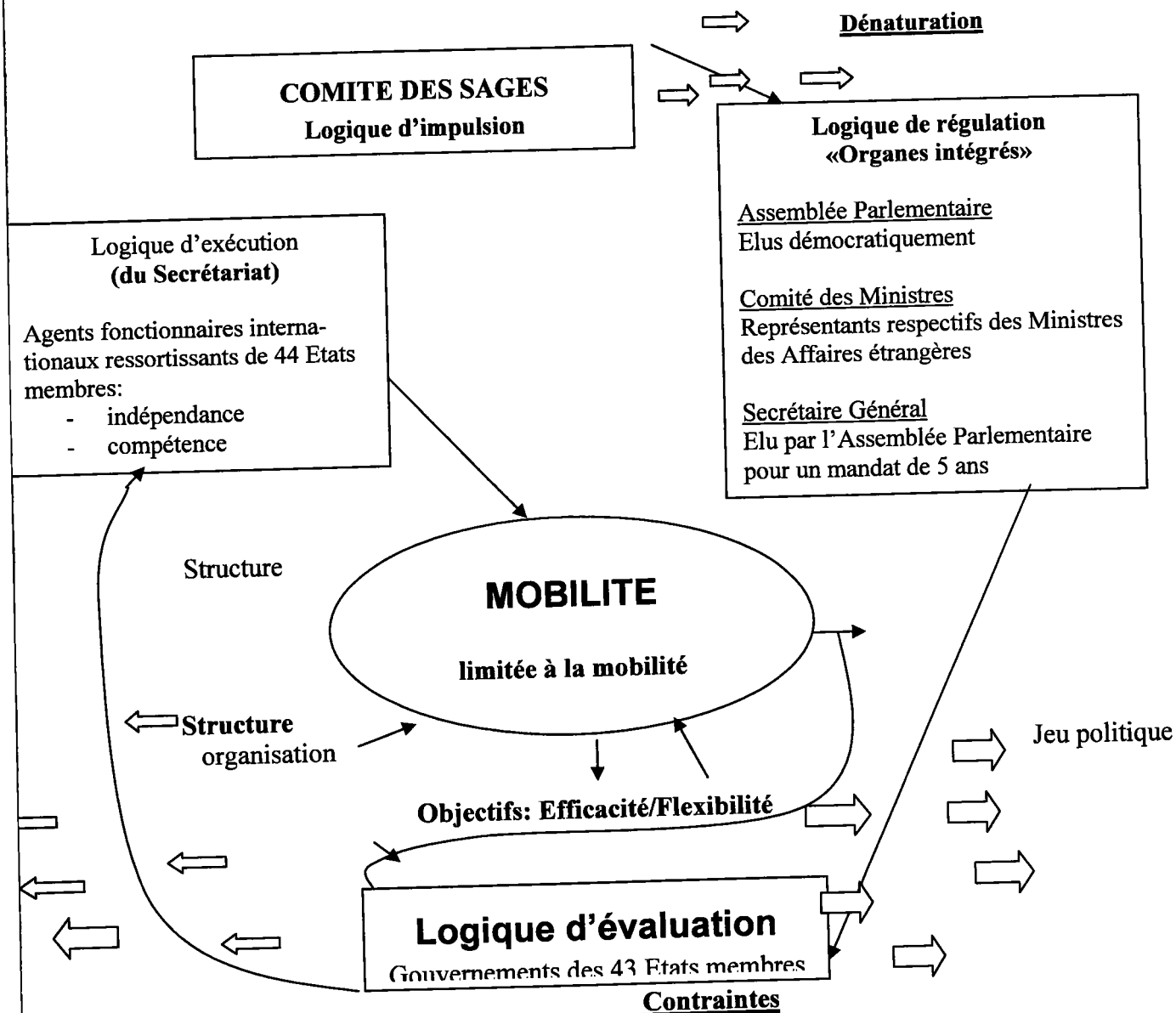
1.4 - Modélisation de l'approche «mobilité»

Le modèle final de notre recherche intègre ainsi:

- les variables que nous venons de lister et d'explicitier; les *composants* sous-jacents à leurs structures et à leurs environnements, ainsi qu'aux *interfaces* des formes d'intégration stratégiques.

Le schéma ci-après modélise ainsi l'approche de la mobilité:

PROCESSUS DE DECISION



Ces logiques sont d'une part perturbées dans leur application par le chevauchement des mandats électifs respectifs et par les mouvements du personnel diplomatique et, d'autre part par des stratégies délibérées et émergentes influencées par des variables indépendantes recueillant le consentement du pouvoir et une formalisation volontairement ambiguë dans la définition des fonctions.

Stratégie délibérée:



Stratégie émergente:



Ce tableau représentatif du processus de décision du CE de forme décentralisée et plurielle sous-tend que le contrôle stratégique est parfaitement compatible avec la proposition de Mintzberg, 1978, 1995, d'établir une différence entre une stratégie «intentionnelle» et une stratégie «émergente» qui démontre clairement que stratégie intentionnelle et stratégie émergente sont étroitement liées et apporte la preuve de l'inadéquation du modèle de gestion tayloriste.

Le contrôle stratégique a pour vocation de remettre en question les observations «intentionnelles» de la planification stratégique, abstraites, nécessairement fondées sur la prévision, l'utilisation de données quantitatives agrégées et la formalisation – éprouvées sur la base d'informations concrètes et actualisées de manière à permettre l'émergence de stratégies nouvelles et meilleures venues «d'en-bas».

Le CE, comme les organisations en général, manque sans doute moins de réflexion stratégique que d'action stratégique. L'analyse tue l'intuition. La planification stratégique obsédée par le contrôle dévie parfois vers une simple activité de relations publiques et sape l'implication des directeurs généraux et des managers parce qu'elle les met hors circuit et parce qu'elle se fonde sur le calcul et non sur des convictions.

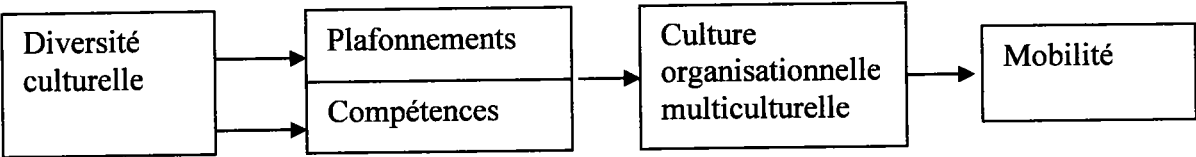
Section 2 – Propositions théoriques

La revue de la littérature nous ayant permis de poser ces différents liens lors des développements précédents, que nous ne reciterons pas ici afin de ne pas alourdir l'exposé. Nous pouvons émettre maintenant nos principales propositions.

Ainsi, quatre groupes de propositions peuvent être distingués: 1) celles qui se rapportent à la culture d'un milieu multiculturel; 2) celles qui se rapportent aux logiques décisionnelles de l'Organisation; 3) celles qui se rapportent aux structures organisationnelles de celle-ci et 4) celles qui se rapportent au pouvoir.

2.1 – Propositions relatives à la culture organisationnelle

L'aboutissement des études faites au niveau des chapitres précédents sur les déterminants qui composent et qui ont un impact sur la sub-culture du CE ainsi que sur la faisabilité de l'objectif recherché: la mobilité, peut être ainsi représentée:



Les problèmes de la diversité culturelle surviennent fréquemment dans les processus convergents – aux moments où l'Organisation a besoin de trouver entre ses membres une grande cohésion de pensée et d'action. Or la communication (convergence de la pensée) et l'intégration (convergence des actions) deviennent de plus en plus difficiles à ces moments-là, Adler N., 1994.

De plus, la complexité de la gestion de la diversité culturelle s'accroît, par les effets des systèmes éducatifs de 44 pays amenés à déployer leurs compétences réciproques pour la réalisation d'objectifs communs fixés par le CE. Lui-même caractérisé par sa sub-culture organisationnelle en constante dépendance des fluctuations de son environnement politique et économique. Le risque d'ambiguïté, de complexité et de confusion s'accroît et demande alors plus de convergence, c'est-à-dire plus de clarté et de fermeté dans l'orientation.

Nous avons vu que les compétences sont «classifiées» selon les références des cultures dominantes de l'environnement du poste du travail de l'agent. Ce qui, selon les attentes de chaque agent face à ses valeurs débouche sur des perceptions abstraites ou concrètes de plafonnements soit au niveau des structures, des fonctions ou du salaire.

Une des caractéristiques constatée est que dans une O.I., le multiculturalisme fait sentir ses effets de l'intérieur et pénètre tous les échelons de la hiérarchie, que le pouvoir économique et politique des pays représentés freine souvent l'action de ces groupes multiculturels, exerçant ainsi sur le groupe des influences positives en même temps que des influences négatives. Cependant, comparés aux groupes homogènes, les groupes multiculturels ont un potentiel de productivité plus élevé, mais leurs problèmes de fonctionnement les exposent à plus de grandes pertes d'efficacité.

D'où nos propositions:

Pl1a: La compétence n'a que peu d'incidence sur la mobilité;

Pl1b: Les différents plafonnements ressentis par l'agent: «plafonnement structurel», «plafonnement de contenu» et «plafonnement salarial» sont des facteurs appelant une demande de mobilité;

Pl1c: La relation avec les pouvoirs est déterminante dans la planification personnelle de la mobilité.

2.2 - Propositions relatives aux logiques décisionnelles de l'Organisation

Nous avons noté la volonté exprimée par le Comité des Sages d'arriver à institutionnaliser la mobilité des agents. Ainsi, cet objectif politique nouveau intègre enfin un concept nouveau dans le management des O.I.: celui de l'efficacité de l'Organisation obligeant ainsi celle-ci à prendre en compte les ressources humaines, les dimensions économiques et politiques ainsi que la pérennité de l'Organisation

Cette nouvelle approche managériale doit en fait pourvoir à l'immobilisme du personnel en place en l'impliquant directement via la mobilité comme acteur de ce changement. Les récentes décisions constatées sur le terrain qui portent sur des nominations au «top management» mettent en évidence les points saillants des interfaces des différents organes de décisions de l'Organisation qui dénaturent l'idée initiale du Comité des Sages - qui retenait

essentiellement les compétences et le mérite comme critères majeurs de la planification de la mobilité-intra-organisationnelle.

Ce qui nous permet de supposer que la mobilité intra-organisationnelle est essentiellement basée sur la relation avec les dirigeants.

D'où nos propositions:

P2a: La mobilité bute sur l'immobilisme du personnel en place, enraciné dans les structures du Conseil de l'Europe;

P2b: La mobilité ne joue pas son rôle d'activateur d'efficacité de l'agent et d'efficience de l'Organisation;

P2c: La mobilité est filtrée par la relation avec les pouvoirs, déterminante pour la gestion de la mobilité du Secrétariat dans son ensemble;

2.3 - Propositions relatives aux logiques des structures de l'Organisation

Lorsque le Comité des Sages préconise l'institutionnalisation de la mobilité par le redéploiement des compétences au sein de structures plus souples et plus adaptées au travail attendu par les gouvernements, il traduit la volonté et la nécessité de rendre les déterminants, les caractéristiques et l'efficacité des structures organisationnelles du CE plus «flexibles» afin de développer «l'employabilité» de ses agents dans l'esprit d'une Organisation plus efficace et performante face aux attentes et aux logiques de son environnement.

Sachant que les organisations s'apparentent à des systèmes finalisés, leur efficacité dépend de leur bonne santé, c'est-à-dire de leur réalisme, de leur faculté d'adaptation et de leur sentiment d'identité, Bennis W. G., 1969.

Au-delà de cette réalité, il convient d'introduire de la complexité, de la flexibilité ou des changements pour maintenir l'efficacité adaptative de l'Organisation par rapport à ses environnements.

Pour cela, les dimensions de l'efficacité des structures organisationnelles telles que la dimension sociale, la dimension économique, la dimension politique et la dimension

systémique sont en constante synergie affectant ainsi les leviers sous-jacents opérants et abstraits, qui facilitent l'application de la mobilité tant au niveau individuel que collectif;

Pour cela, nous émettons les propositions suivantes:

P3a: La mobilité est freinée par les modes de prise de décision;

P3b: La mobilité pratiquée ne suit pas le discours politique officiel, basé sur des critères de compétence et de mérite;

P3c: La mobilité est freinée par une mauvaise connaissance des compétences et du potentiel des acteurs en quête de mobilité;

2.4 - Propositions relatives aux logiques du pouvoir interne de l'Organisation

Les résultats de la collecte de nos constats faits aux chapitres précédents nous permet d'adhérer aux concepts suivants: - ***Le pouvoir est essentiel pour ordonner l'action collective,*** les formes qu'il prend peuvent changer d'une organisation à l'autre car elles sont d'une part basées sur des équilibres variables entre confiance et méfiance, entre régulation conjointe et supervision hiérarchique, entre pratiques informelles et codification des rôles et, d'autre part, basées sur des acteurs qui de l'extérieur ou de l'intérieur des structures influencent plus ou moins les objectifs ou les fonctionnements de l'organisation, Mintzberg, H. 1986. Et ***le pouvoir est inscrit dans les structures*** ou les dispositifs des organisations, March J. et Simon H., 1964; Cotta A., 1976.

En tant qu'instance de régulation, le pouvoir est un facteur d'ordre. Dans les rapports sociaux, c'est aussi une source de désordre ou de conflits, en raison des jeux politiques visant à le contester. Dans un sens dérivé, c'est le sens contingent des transactions entre plusieurs individus; leurs relations sont à la fois complémentaires et dissymétriques. Une personne a du pouvoir du fait de ses droits, de ses caractéristiques personnelles (charisme, force, compétence) et de ses moyens d'activités, French J.; Raven B. 1959; Weber M. 1971. Les pouvoirs émergents dépendent des statuts, de la nature des échanges et des opportunités situationnelles ou conjoncturelles que les acteurs peuvent saisir, Crozier M.; Friedberg E., 1977.

Le pouvoir au Conseil de l'Europe découle dans une certaine mesure de la structure officielle d'autorité. Ceux qui occupent des positions d'autorité ont le pouvoir d'établir et d'imposer un modèle. Ils peuvent aussi concevoir l'Organisation comme un instrument au service d'objectifs particuliers. Ils peuvent aussi articuler les parties, ajuster la technologie et motiver les acteurs en fonction des buts à atteindre.

Cette transposition sur le terrain de nos recherches fait émerger les propositions suivantes:

P4a: le processus de décision des dirigeants est davantage guidé par une logique politique que par une logique managériale;

P4b: les coalitions dominantes influencent les décisions importantes;

P4c: les jeux politiques font que l'Organisation est soumise à des pouvoirs internes et externes qui font interférence avec ses politiques et permettent alors à des acteurs d'utiliser l'Organisation pour répondre à des dilemmes personnels.

Section 3 - La mise à l'épreuve de nos propositions

La mise à l'épreuve de nos propositions se fera comme nous l'avons préalablement expliqué au chapitre 2 de la partie I de cette thèse.

Le rejet ou la conservation d'une proposition dépendront du niveau de la significativité qualitative lié à la stratégie d'interprétation de données processuelles et qualitatives adaptées à notre recherche – qui admet une confrontation des données recueillies aux théories existantes qui paraissent appropriées.

3.1 - Les propositions relatives à la culture en milieu multiculturel

La relation compétence → mobilité facilitée (P1a)

La relation est significative. Les quatre sources de recherches (entretiens, analyse des mouvements de mobilité, réseaux informels et rapport «Optimum») démontrent:

- que la compétence n'est pas l'élément qui occasionne la mobilité puisqu'il y a unanimité sur le constat de gaspillage des compétences;
- que le plupart des agents estiment avoir la formation et les compétences requises pour assumer une mobilité, mais constatent néanmoins que rien ne se passe;
- que le rapport «Optimum» fait plus référence à l'approche nouvelle de l'idée de mobilité et de changement qu'au changement de la culture organisationnelle et qu'à l'exploitation des compétences.

D'ailleurs, l'attente essentielle des agents sur ce point est de demander à l'administration de se réorganiser afin d'établir un inventaire des compétences de ses agents aux fins de l'exploiter et d'identifier les compétences-clés, garantes de mobilité.

La manifestation de telles demandes, et ce à tous les niveaux de la pyramide hiérarchique, fait bien apparaître que la compétence n'est pas actuellement l'élément-clé qui permet de réaliser la mobilité; celle-ci repose actuellement davantage sur le dynamisme de l'agent et de ses atouts à détenir l'information.

La proposition P1a, qui supposait que la compétence n'avait pas d'incidence sur la mobilité, est conservée.

La relation *les différents plafonnements de l'agent* → *mobilité demandée* (P1b)

La relation est significative. Le manque de vision à long terme constaté, dû au manque de management, favorise la stratégie de l'enlisement, développe les plafonnements existants, qui conduisent la grande majorité des agents à demander un changement d'activité produit par des choix stratégiques influencés par l'environnement, des actions de nature administrative au sommet et la gestion du processus d'intervention qui permet à l'agent, dans ce contexte, d'ajuster constamment des objectifs et ses comportements.

De plus, le manque de directives politiques claires et d'orientations stratégiques planifiées renforce la situation de plafonnement ressentie par les agents.

La proposition P1b, qui supposait que les plafonnements ressentis par l'agent soient source de demande de mobilité, est conservée.

La relation avec *les pouvoirs* → *planification de la mobilité personnelle* (P1c)

Cette relation est positivement et significativement reliée à la planification personnelle de la mobilité d'un agent cooptable.

Dès 1960, l'idée de considérer les organisations du point de vue de l'activité politique de leurs membres renvoie aux rapports entre intérêts, conflit et pouvoir – allant de pair avec intérêts individuels ou de ceux d'un groupe, Burns (1961), Burns et Stalker (1961), Bower (1983), Crozier (1964), Jay (1967), March (1962), Murray et Gandz (1980), Pettigrew (1973) et Pfeffer (1978, 1981).

L'information transmise par les réseaux de pouvoirs met en évidence les actions concomitantes et le soutien de ces derniers à la réalisation de la démarche.

La proposition P1c, qui supposait comme déterminant la relation avec les pouvoirs pour la réalisation d'une planification personnelle de mobilité, est conservée.

3.2 - Les propositions relatives aux logiques décisionnelles de l'Organisation

La relation immobilisme → structures (P2a)

A part les réseaux informels qui fonctionnent en dehors de cette relation, la relation est significative en raison de la persistance de la connotation négative de la mobilité au regard de la culture organisationnelle, et de l'absence dans les grandes décisions de l'Organisation de l'action concertée de trois logiques fondamentales: 1 – une logique rationnelle qui cherche à expliquer les décisions en référence aux grands objectifs énoncés par les grands acteurs gouvernementaux; 2 – une logique organisationnelle qui reconnaît les limites à la rationalité et notamment les limites qui imposent le fonctionnement des appareils et des structures; 3 – une logique interpersonnelle ou politique.

L'universalisme des instruments de gestion devrait permettre de trouver les mesures administratives ou financières appropriées pour encourager la prise de risque de la mobilité ou combattre le laxisme généré par l'enracinement dans la routine.

La proposition P2a, qui supposait que l'immobilisme des agents est dû à l'inadéquation des structures, est conservée.

La relation mobilité → efficacité de l'agent/efficience de l'Organisation (P2b)

La relation n'est pas significative. La mobilité en tant qu'activateur de l'efficacité de l'agent est davantage perçue comme un moyen institutionnel pour dénouer des situations conflictuelles dues essentiellement aux inadéquations agent/poste et aux différends hiérarchiques.

La mobilité en tant qu'efficience de l'Organisation est une notion récemment préconisée dans la mise en place progressive du management des organisations internationales coordonnées (OIC). La vérification de la fixation des objectifs de l'Organisation est demandée depuis peu de temps, il est prématuré de les évaluer maintenant – sachant que l'Organisation ayant atteint un niveau de complexité élevé fait que son comportement est dominé par une dynamique interne organisationnelle plutôt que par une dynamique économique décrite par les économistes J. March et R. Cyert (1963).

La proposition P2b, qui supposait que la mobilité ne joue pas son rôle d'impulsion à l'efficacité et à l'efficience, est rejetée.

La relation *mobilité* → *pouvoirs internes du CE* (P2c)

Nous avons formulé cette proposition en estimant que cette relation pouvait être établie. Le pouvoir est toujours en relation, cette relation abstraite est très souvent évoquée: J.-F. Chanlat (1998) entend par le pouvoir la projection sur une organisation d'une domination de classe légitimée par le système politique. L'application de la formalisation des procédures et le caractère de la confidentialité des débats des jurys ainsi que les présomptions de la pression évidente des pouvoirs internes ne nous permettent pas de démontrer l'existence de ce lien patent dans le contexte de nos recherches.

La proposition P2c, qui supposait l'influence des pouvoirs internes, est rejetée.

3.3 - Les propositions relatives aux logiques des structures du CE

La relation *mobilité* → *modes de prise de décision* (P3a)

Cette relation est significative. La majorité des revendications portent sur le besoin de fixer des règles de la mobilité clairement établies et applicables au sein des structures de l'Organisation. Or les instances appelées à prendre des décisions en la matière, ainsi que les membres des jurys ad hoc, se lient à une formalisation ambiguë, et méconnaissent, dans la plupart des cas, la réalité du terrain et les enjeux. Ainsi, toutes les décisions prises préalablement par consensus en dehors de ces structures sont rapidement et facilement validées par des procédures obsolètes, mais «légitimes». Alors que dans les systèmes complexes, la prise de décision la plus raisonnable est celle qui implique une simplification considérable, telle que l'incrémentalisme comme instrument principal de cette simplification, Braybooke et Lindblom (1963).

La proposition P3a, qui supposait que la mobilité est freinée par les modes de prise de décision, est conservée.

La relation *mobilité* → *discours politique* (P2b)

La Boétie sait combien est large l'abîme qui, surtout en nature politique, sépare la pensée de la réalité (d'autres diront la théorie de la pratique). Sur le terrain, force est de constater que

l'impact de la volonté du discours politique officiel, qui préconisait une mobilité valorisante, fondée sur les critères de compétences et de mérite, a été altéré par de récentes prises de décision de nomination au «top management». Ces nominations ont d'emblée dénoncé l'inadéquation entre le discours et les faits, et jeté le doute.

Parallèlement, les effets de la récente restructuration du Secrétariat ont révélé des mouvements de mobilité arbitraires, sans consultation préalable avec d'autres agents en attente de mobilité et voire plus qualifiés. L'action collective n'est finalement rien d'autre que de la politique au quotidien. Le pouvoir est sa nature première, Crozier et Friedberg (1977).

La proposition P3b, qui supposait que la mobilité pratiquée ne suit pas le discours officiel basé sur des critères de compétences et de mérite, est conservée.

La relation *mobilité* → *connaissance du potentiel des acteurs* (P3c)

Les critères déterminants de la mobilité organisationnelle et préconisés dans le discours officiel requièrent notamment la connaissance par l'administration des compétences et de la potentialité des acteurs en quête de mobilité.

Nous avons eu l'occasion de développer ces nécessités dans les sections précédentes et de constater au cours de nos recherches l'attente des agents à ce sujet.

La proposition P3c, qui supposait que la mobilité est entravée par une mauvaise connaissance de l'administration des compétences et du potentiel de ses agents, est conservée.

3.4 - Les propositions relatives aux logiques de pouvoir interne du CE

La relation *processus de prise de décision* → *plus politique que managériale* (P4a)

La relation est significative. Le faisceau d'éléments émergents, convergents et pertinents conduit à prouver que les choix qui ont mené aux prises de décisions observées se réfèrent à des attitudes qui ne sont pas guidées par l'esprit managérial attendu mais, au contraire, à valider des décisions politiques qui ont leurs propres logiques non écrites.

La proposition P4a, qui supposait que le processus de prise de décision des dirigeants est davantage guidé par une logique politique que par une logique managériale, est conservée.

La relation *jeux de pouvoirs internes et externes* → *utilisation fins personnelles* (P4b)

L'analyse des constats faits aux sections précédentes ne permet pas de valider en ce sens un faisceau d'éléments concomitants, tels que traités par Culbert et McDonough (1980) au sujet de la façon dont l'intérêt personnel de chaque individu peut déterminer son comportement dans une organisation ou par des types d'acteurs politiques que l'on trouve dans les organisations bureaucratiques comme la nôtre (arrivistes, conservateurs, fanatiques, partisans et hommes d'Etat, Downs (1967)).

L'attente traduite par la majorité des agents de demander la création d'une instance décisionnelle ayant le pouvoir de faire appliquer ce qui a été arrêté est un point significatif au regard d'une formalisation de plus en plus lourde et des outils de plus en plus sophistiqués que personne ne maîtrise.

Lenteur et opacité ou rapidité et transparence des procédures appliquées au cas par cas induisent l'incertitude.

La proposition P4b, qui supposait que les jeux politiques soumettent l'Organisation à des pouvoirs internes et externes qui interfèrent ses orientations et permettent alors aux acteurs d'utiliser l'Organisation pour répondre à des fins personnelles, est rejetée.

La relation *coalition dominante* → *décisions importantes* (P4c)

La relation n'est pas significative. Les constats faits aux sections précédentes font cependant état d'un phénomène certain, occulte et opérant, non formellement identifié qui, par des stratégies non écrites, fait qu'il y a un décalage entre ce qui devrait être et ce qui est.

La demande des agents qui réclament plus de pouvoirs réels pour l'administration, qui doit faire face à des «interlocuteurs» exerçant sur elle de réelles pressions concrètes ou distraites, est significative de l'existence de coalitions non identifiables, mais réelles.

La proposition P4c, qui supposait que les coalitions dominantes influent sur les décisions importantes, est rejetée.



Section 4 – Propositions managériales

«La grandeur d'un métier est peut-être, avant tout, d'unir les hommes : il n'est qu'un luxe véritable et c'est celui des relations humaines»

St Exupéry dans « Terres des Hommes »

Nos propositions managériales s'articulent autour de nos propositions de recherches, essentiellement axées, comme nous l'avons développé, sur *la culture organisationnelle*, sur *les logiques décisionnelles de l'Organisation*, sur *les logiques des structures et du pouvoir interne de l'Organisation*.

La corrélation de tous les éléments que nous avons identifiés et considérés dans notre recherche a fait émerger les forces et les faiblesses du processus de mobilité attendu.

4.1. – Propositions managériales: au niveau de la culture organisationnelle

L'art du changement consiste à créer un stress suffisant pour que le stock d'inertie soit contrebalancé. Dans un système bureaucratique international, nos propositions managériales se limiteront à une politique des petits pas bien ciblés.

4.1.1 - La mobilité est un moyen de compétences

Ne pas confondre mobilité et promotion. Aujourd'hui, on ne gère plus des emplois ou des hommes, mais des compétences. Cette nouvelle approche managériale devrait conduire les gestionnaires à pratiquer et à distinguer l'orientation des compétences en tant que démarche qui a pour objectif l'élaboration par l'agent d'un projet professionnel négociable.

La mobilité est aux antipodes de la flexibilité. Elle implique certes un changement de poste, de responsabilité etc. tout comme dans la flexibilité, mais alors que cette dernière s'impose aux actifs - **la mobilité est librement consentie** -, voire souhaitée et recherchée.

4.1.2 – La mobilité se prépare et se construit

L'agent devient responsable au premier chef de la gestion de sa carrière. Pour cela, il faut privilégier la formation et récompenser les agents mobiles (prime à la mobilité par un système de points, par exemple). Le recrutement intervient en dernier ressort.

4.1.3 – Les modes de travail ont évolué

Depuis Taylor les modes de travail ont évolué, les niveaux de culture générale et de formation initiale des salariés se sont accrus, mais le travail est encore souvent vécu comme trop répétitif. Cela peut s'expliquer par le fait que les situations auxquelles sont confrontées les individus ne sont ni porteuses de sens, ni sources d'apprentissage.

Dans l'esprit de la consolidation de la coopération internationale, on pourrait valoriser l'expérience du fonctionnaire et démontrer sa capacité à changer d'organisation grâce à la **transférabilité de ses compétences** à d'autres organisations : conduite de projet, expertise technique, négociation, etc....

Une bonne relation avec les pouvoirs compétents lui permettrait de trouver une administration d'accueil sur la base d'une mise à dispositions de quatre ans par exemple, au terme de laquelle le fonctionnaire serait invité à faire un choix définitif entre son ancienne et sa nouvelle administration.

4.2 – Propositions managériales: au niveau des logiques décisionnelles de l'Organisation

4.2.1 – L'agent devient acteur de sa carrière

La politique de recrutement actuel peut être considérée comme un frein à la mobilité et une source à l'immobilisme du personnel en place. D'où la nécessité de plan de carrière à gérer par l'agent, en concertation avec la DRH, à travers un plan de formation, de communication etc.

4.2.2 – Implication de l'administration

L'administration devrait s'inspirer davantage de la logique de McGregor: «l'efficacité organisationnelle s'évalue par l'atteinte des objectifs et par l'utilisation optimale des ressources humaines» que de la logique de Likert: «l'efficacité se mesure par sa réussite économique et par la qualité de l'organisation humaine».

4.2.3 – Le filtrage des relations avec le pouvoir

Il est déterminant mais devrait être reconsidéré en raison, comme le dit La Bastille, du surprenant attachement de notre société au modèle pyramidal, «notre conception mandarinale

de l'intelligence et de la hiérarchie sociale». La séparation excessive des savoirs et des décisions entre des disciplines et des organismes qui s'ignorent accentue la lourdeur de l'appareil public.

Le plus souvent entre le discours politique et l'implantation – incrémentale – des projets, il n'y a rien. C'est ce qu'il faut combler. A défaut de ces instruments d'action qui permettent au processus de l'innovation de s'accomplir, les projets avortent ou tournent mal au désespoir des politiques.

Braybrooke et Lindblom (1963), tous deux politologues, ont démontré que dans les systèmes complexes – la prise de décision la plus raisonnable est celle qui implique **une simplification considérable**. Ils proposent alors l'incrémentalisme comme instrument principal de cette simplification. Ce qui retient notre attention par rapport au constat de la pratique des grands systèmes qui ont plutôt tendance à prendre une multitude de petites décisions qui se veulent cumulatives, mais qui sont surtout acceptables pour les multiples intérêts qui sont en jeu et qui finissent par dénaturer le projet initial.

D'où la nécessité dans le cas qui nous occupe de mettre en place une **formalisation simple, transparente et non ambiguë des procédures arrêtées** – par une direction énergique ayant le courage d'imposer des réformes administratives afin d'améliorer les performances de l'organisation et donner une impulsion politique forte.

La mobilité, filtrée par la relation avec les pouvoirs, n'a pas suscité toute l'attention qu'elle méritait. Pour relancer l'idée de mobilité inter-institutionnelle il faudrait prévoir **des procédures de sélection à plusieurs cercles**: soit en permettant aux agents des autres O.I.C. de se porter candidats à un poste ouvert à la compétition interne dans une autre organisation sur un pied d'égalité par rapport aux candidats internes, soit en concevant une deuxième compétition dans l'hypothèse où la première compétition n'ait pas donné de résultats positifs. Permettant ainsi un **maillage entre compétences internes et externes des organisations**.

4.3 Propositions managériales: au niveau des logiques structurelles

4.3.1 - La nomination d'un «top-manager»

La nomination d'un «top-manager» reconnu et en charge de la gestion des ressources humaines – en subordination directe avec le Secrétaire Général permettrait d'identifier l'interlocuteur incontournable et de lever tous les freins et effets pervers des «pouvoirs-satellites».

Nous avons vu que la mobilité est freinée par les modes de prises de décision et par les enjeux des logiques décisionnelles en place.

Parallèlement, le renforcement de la formalisation des objectifs organisationnels devrait suivre trois procédures inter-reliées:

- 1) un processus continu de négociation entre les partenaires de la coalition;
- 2) un processus de contrôle interne fixant des limites aux ressources utilisées et,
- 3) un processus d'accommodation modifiant les intérêts des participants selon les conjonctures de l'environnement.

4.3.2 – Le discours politique

Le discours politique officiel en la matière, basé sur des critères de compétence et de mérite se réfère aussi, occasionnellement à la politique d'égalité des chances – qui a le mérite d'exister, mais qui exige de la vigilance, car pour le chercheur l'égalité constatée n'équivaut pas à l'équité ou à la justice. Elle est synonyme d'uniformité: les organisations doivent passer à l'ère de l'équité. La **diversité** dans notre contexte doit être un attribut fondamental du **capital intellectuel de l'Organisation**.

4.3.3 – Identification des compétences et du potentiel disponibles

Nous avons constaté que la mobilité est freinée par une mauvaise connaissance de la direction des ressources humaines des compétences et du potentiel des agents en quête de mobilité.

Pour stimuler le processus attendu il faudrait:

- apprendre à anticiper les transferts de compétences des agents;
- développer l'outil informatique du management et des ressources humaines déjà en place afin qu'il soit réellement un outil de gestion fiable, adapté et intégré de la fonction/RH:

- au premier niveau: la paie et la gestion du personnel;
- au deuxième niveau: la gestion des ressources humaines. Pour cela il se réfère aux analyses statistiques autour de l'examen des populations, des métiers, des emplois et des compétences. Il rend possible une interprétation qualitative des données et permet de construire des actions adaptées aux besoins opérationnels de l'Organisation. L'analyse des données, ainsi fournie est contributive de l'évolution des règles et des procédures, requiert des données homogènes et intégrées (gestion de l'emploi et des carrières, formation, recrutement...) ainsi qu'un langage commun;
- au troisième niveau: le management prévisionnel des ressources humaines. Ce niveau suppose acquise la prise en compte des facteurs d'évolution de l'Organisation dans la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, la capacité de projeter et de stimuler les scénari d'évolution; l'intégration et l'évolution de la fonction/RH dans le management global.

Parallèlement, il faut d'une part intégrer les résultats des analyses connexes, éléments déterminants, de la faisabilité du processus comme par exemple:

- la **classification des emplois** fondée sur les regroupements des grades et sur les familles d'emplois, procéder dans l'esprit de la mobilité des agents à la **classification des potentiels**;
- la **définition du potentiel**: niveau de poste qu'on estime pouvoir confier à quelqu'un dans les cinq ans à venir par exemple (sachant que le potentiel dépend des critères suivants: de l'expérience et du savoir-faire, du savoir être, des performances réalisées, d'une capacité à progresser : dans la filière actuelle, dans un autre poste, dans un autre groupe);
- l'**élaboration du tableau des potentiels, du plan de remplacement** (scénario sur 5/10 ans du plan de développement individuel (que va t-on faire de A,B, C dans 10 ans, comment les former par des changements de poste).

D'autre part, évaluer la diversité et la base de connaissance de l'Organisation en dressant l'inventaire de ses compétences internes qui fera ensuite partie intégrante du système de planification et de contrôle de l'Organisation (coût de remplacement des compétences, coût de reconstruction des compétences, coût de recours à ces compétences à l'extérieur de l'Organisation).

L'Organisation doit **analyser** comment elle s'insère dans **les activités stratégiques** qu'elle se propose d'exercer.

En somme, l'Organisation ne pourra répondre efficacement aux déséquilibres entre ses besoins et les ressources dont elle dispose que si elle se donne les moyens **d'agir suffisamment en amont**:

- la mobilité interne et externe s'organise autour de la description des postes et la définition d'un certain nombre de niveaux dans chaque filière professionnelle. Chaque niveau est caractérisé par l'acquisition d'un savoir-faire;
- la simulation permet d'obtenir un ensemble de résultats destinés à évaluer l'ensemble des politiques de gestion testées et, au vu de ces résultats, de prendre un certain nombre de résultats.

4.4 – Propositions managériales: au niveau du pouvoir interne de l'Organisation

4.4.1 – L'émergence de la récente notion de management des O.I. et la responsabilité déléguée aux directeurs et chefs de service par le biais de la décentralisation devraient, grâce à une formation ciblée et obligatoire faire **«basculer» leur logique décisionnelle**.

4.4.2 – Prendre conscience que certains groupes sont dans une **position dominante** puisqu'ils peuvent imposer leurs conceptions de la réalité. Une fois l'Organisation dans une position stable, ils peuvent utiliser leur pouvoir pour la maintenir en tant que structure rationnellement articulée capable de résister d'une part à l'interférence extérieure et d'autre part aux sources internes de résistance.

D'autres groupes sont dans une **position de relative faiblesse** et doivent agir en conformité avec les définitions des autres (Chanlat J.-F., 1999).

4.4.3 – **La pression politique** qui relève des grands jeux internationaux sur lesquels il y a peu de prise est incontestable.

Allison, politologue (1971) et Bower, chercheur en gestion (1970) sont arrivés à la conclusion que pour comprendre il fallait admettre que trois logiques étaient en action dans

toutes les grandes décisions: 1) logique rationnelle, 2) logique organisationnelle et 3) logique interpersonnelle. Ces trois logiques que les décideurs de l'Organisation sont le plus souvent confrontés.

Pour promouvoir et donner à la mobilité la reconnaissance qu'elle mérite, dans le cadre décisionnel de la gestion de la mobilité organisationnelle, nous proposons également: **la création d'une Cellule mobilité** dont le responsable, nommé par le Secrétaire Général, travaillerait directement sous son autorité.

Conclusion générale

Pour conclure ce document, nous synthétiserons les principaux résultats et apports de la présente recherche avant d'en aborder les limites et les perspectives.

C.1 – La synthèse des résultats et les apports de la recherche

Des résultats de cette recherche (C1.1) découlent des apports tant théoriques (C 1.2) que managériaux (C 1.3).

C.1.1 – La synthèse des résultats

La présente recherche a été guidée par la question de savoir comment une organisation internationale spécifique pouvait impulser la mobilité de ses agents par le redéploiement de leurs compétences.

Autrement dit, nous nous sommes demandé par quel processus l'Organisation mettait en œuvre cette notion managériale nouvelle compte-tenu de la spécificité de son concept de mobilité, de sa culture et de ses structures organisationnelles. Le tout en synergie avec les différentes formes de pouvoir politique de l'Organisation et leurs projections sur une organisation d'une domination de classe légitimée par le système politique complété par le jeu des acteurs, Chanlat J.-F.(1998).

En accord avec notre positionnement constructiviste, nous avons choisi une approche inductive par étude de cas afin de répondre à notre question de recherche. Après une phase pré-exploratoire reposant sur un maillage de méthodes de recherche, nous avons recueilli des données mixtes, qualitatives comme quantitatives, dans le cadre d'une étude de cas unique: le cas du Conseil de l'Europe, Organisation paneuropéenne.

L'analyse de l'ensemble des données nous a permis d'apporter la réponse suivante à la problématique: la réalisation effective de la mobilité dépend autant de la volonté politique que de la corrélation des vecteurs de mobilité (recrutement, formation, appréciation, carrière) des déterminants essentiels sous-jacents, constituant les liens indissociables à sa pratique, à son développement en tant que moyen de compétence.

Il s'agit là de la thèse que nous avons défendue dans les deux parties du présent document.

Pour cela deux objectifs complémentaires ont guidé notre approche:

- 1) proposer un cadre d'analyse à la mobilité en question (Partie I) afin de fournir des éléments de repérage et de définition;
- 2) explorer de manière empirique la dynamique de cette mobilité.

Nous avons eu, tout au long de la recherche le souci d'assurer au mieux **la validité des résultats** de la recherche. Celle-ci se préoccupe de la pertinence et de la rigueur des résultats d'une part et, d'autre part, de leur niveau de généralisation (Drucker – Godard et al., 1989).

La méthodologie mise en œuvre visait à assurer au mieux la **validité interne** de nos résultats. L'analyse systématique des informations recueillies doit garantir **la fiabilité** de nos analyses et en limiter la subjectivité, bien que notre positionnement épistémologique assure que cette dernière ne soit jamais réduite à néant. L'absence de **validité externe** est la critique la plus fréquemment adressée aux chercheurs mettant en œuvre des études de cas.

C 1.2 – Les apports théoriques

Les rapprochements de nos résultats de la littérature existante ont permis de discerner les apports spécifiques de notre recherche.

Les apports de notre travail sont avant tout théoriques et permettent de dégager les points saillants spécifiques au champ d'application de la mobilité observée:

→ la constante pression politique présente et agissante en raison de la dimension politique du milieu culturel où 44 Etats membres évoluent dans un microcosme de fonctionnaires et de hauts fonctionnaires internationaux initiés aux pratiques diplomatiques;

- ➔ les divergences de la diversité sur l'esprit de la politique de la mobilité;
- ➔ le poids des ancrages politiques aux plans interne et externe de l'Organisation;
- ➔ le poids de la nationalité dans les diverses zones de pouvoir;
- ➔ le pouvoir et ses logiques ainsi que le jeu de la prise de décision.

Il s'agit là du pouvoir d'appartenance aux réseaux, et non au pouvoir issu des différents types de sources d'incertitudes, particulièrement pertinentes pour une organisation, telles que celles découlant de la maîtrise d'une compétence particulière et de sa spécialisation, celles qui sont liées aux relations entre une organisation et son/ses environnements, celles qui naissent de la maîtrise de la communication et des informations et enfin celles qui découlent de l'existence de règles organisationnelles générales.

Le pouvoir issu de la force a toujours besoin de la Justice pour se pérenniser. C'est le sens de l'affirmation de Pascal: «la Justice sans la force est impuissante; la force sans la Justice est tyrannique».

C 2.2 – Les perspectives

Plusieurs axes de recherche permettraient de compléter notre étude et d'avancer dans la construction de la connaissance.

D'abord, il nous paraît intéressant de répliquer l'étude sur d'autres cas d'organisations internationales de même type (O.I.C) ou sur des institutions européennes relevant d'organes décisionnels intégrés de nature non divergente (Union européenne, par exemple).

Les organisations internationales plus récentes, tout comme les entreprises internationales sont souvent beaucoup plus avancées dans la politique de la mobilité des agents et de la mise en place d'une gestion des ressources humaines appropriée.

A notre avis une **focalisation** sur la mobilisation inter-O.I. basée sur la compétence pourrait donner des résultats différents et profitables.

Puis, nous envisageons d'utiliser des **méthodologies quantitatives** afin d'étudier la généralisation des concepts développés dans cette thèse.

Une première enquête réalisée auprès d'un nombre significatif d'O.I. de même nature permettrait de savoir dans quelle mesure les processus et relations entre concepts, dans notre recherche, interviennent dans d'autres contextes.

Nous irions alors vers une généralisation statistique des concepts. Néanmoins, une multiplication préalable d'études de cas pertinents semble la condition d'une approche déductive.

Deuxièmement, il nous semble intéressant d'analyser le lien entre la compétence organisationnelle et sa performance. Une telle recherche s'inscrirait dans le courant des études sur la diversité et ses effets, mais intégrerait les éléments contextuels communs issus de notre recherche.

Enfin, une étude sur la gestion des compétences opposant les points de vue des partisans politiques de contrats à durée déterminée et à durée indéterminée. Elle permettrait en même temps de faire ressortir d'éventuels arguments en faveur d'une telle ou telle politique contractuelle perçue comme éléments divergents des différents Etats membres et des fonctionnaires internationaux, acteurs de la politique de la mobilité et objets de pression politique menée en l'espèce.

L'abondance et la variété des données collectées et mémorisées ainsi que l'expérience acquise au cours de ce parcours initiatique de la recherche nous encouragent à approfondir les questions laissées en attente et à exploiter ultérieurement les résultats ainsi dégagés.

La question de savoir comment les organisations ajustent au mieux leurs compétences avec leur environnement, et apprennent à le faire, est une question multidisciplinaire qui gagnerait également à être travaillé dans le cadre d'une ouverture vers les autres O.I. et surtout vers une coopération plus forte entre chercheurs spécialisés des sciences de gestion et curieux de connaître le fonctionnement et relations entre O.I.

Nous pensons en tout cas, que cette question est loin d'être épuisée. Les actualités économiques et politiques ne cessent de déplorer le manque de coopération et la «concurrence» émergente entretenue par les intérêts divergents des Etats membres de celles-ci. Cela fait pourtant longtemps que l'on parle du poids de l'Europe et de sa flexibilité dans un contexte international mono-bloc.

Bibliographie

Ouvrages:

- Adler N.**, *Comportement organisationnel: une approche multiculturelle*, Ed. Reynald Goulet, Québec, 1994
- Allouche J., Huault I.**, *Relations sociales et flexibilité du travail: vers une évolution du système de régulation* in *La GHR en crise.....* et Tremblay J., Editeurs, Economica, 1997
- Barzuccheti Serge, Ouzilleau Chantal**, *Bilans de compétences des managers*, Editions d'Organisation
- Beaudoin Pierre**, 1987, *Le leadership*, Editions PBA, Ottawa
- Bernoux Philippe**, *La sociologie des organisations*, Initiation Inédit Ponts
- Bernoux Ph.**, *La sociologie des entreprises*, Ed. Seuil, 1997
- Bertrand**, *Le rapport Bertrand*, ONU
- Bertrand M. et Khalifa M.O.**, *Rapport sur la notation de carrière, le développement des carrières, les types de contrats demandés au CCI* par la Résolution 35/210 de l'Assemblée Générale, JIU/REP/81/11, Genève, 1981, §40, pp. 13 et 14
- Bollenger Daniel, Hofstede Geert**, 1987, *Les différences culturelles dans le management*, Editions d'Organisation
- Bosch M.**, 1993, *Le management interculturel*, Nathan
- Bournois F.**, *La gestion des cadres en Europe*, Eyrolles, Paris, 1991
- Boyer Michel, Roquert Gérard**, *Gérer les compétences dans les services publics*, Editions d'Organisation
- Brunhes Bernard Consultants**, *Négocier la flexibilité*, Pratique en Europe
- Brunstein I.**, *Führung und Führungsforschung in romanischen Ländern*, in: *Handwörterbuch der Führung*, Schaeffer-Poeschel, Stuttgart, 1995
- Brunstein I.**, *Human Resource Management in Western Europe*, de Gruyter, Berlin/New York, 1995
- Brunstein I., Aubert N., Chanlat J.-F., Enriquez E., Jayet Ch., Lehmann A., Chanlat J.-F.**, *Sciences sociales et management*, Les Presses de l'Université Laval, Ed. Eska, 1998
- Candau P.**, *Audit social*, Vuibert Gestion
- Cautres B.**, *Recherches récentes sur la mobilité sociale*, Revue française de science politique, Vol. 42 n°3, juin 1992, pp. 441-479

- Colardyn Danielle**, *La gestion des compétences*, Pédagogie d'aujourd'hui, PUF
- Collet V.**, *Travail à l'étranger: qui part, pour quels emplois?* Le MOCI n°1314, décembre 1997, Problèmes économiques n°2570, mai 1998
- Rapport du **Comité des Sages du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe**: *Construire la grande Europe sans clivages*
- Commarmond Gisèle, Axiga Alain**, 1998, *Manager par les objectifs*, Dunod
- Cox J. William, Jacobson Harald K.**, 1973, *The Anatomy of Influence – Decision-Making in International Organisations*, Yale University Press, New Haven
- Crozier M., Friedberg E.**, *L'acteur et le système*, Ed. du Seuil, Paris, 1977
- Crozier M., Tilliette B.**, *La crise de l'intelligence – Essai sur l'impuissance des élites à se réformer*, Inter-Editions, Paris, 1995
- De Montmoulin Maurice**, 1990, *Ergonomie*, Edition de la Découverte
- Desreumaux A.**, *Structures d'entreprise*, Vuibert Gestion, Paris, 1992
- Deval P.**, *Le choc des cultures – Management interculturel et gestion des ressources humaines*, Eska, Paris, 1993
- Dotation Carnegie**, *Les missions permanentes auprès des organisations internationales*, Bruxelles, Bruylant, 4 vol., 1971-1976
- Elmandjra M.**, *Diversité culturelle: une question de survie*, Futuribles analyse et prospective, n°202, octobre 1995, pp. 5-15
- Exiga A., Piotet F., Sainsaulieu R.**, *Guide d'analyse sociologique des conditions de travail*, Paris, ANACT, 1980
- Extrait du Livre vert de la Commission des Communautés européennes**, *Education, Formation, Recherche: les obstacles à la mobilité transversale*, Bruxelles, 1996 (COM C 96) 462 final
- Fabri, Besseyre des Horst, Chevalier, De Boeck**, *Gestion des ressources humaines*, Université
- Fourgous Jean-Michel, Lambert Pierre-Héré**, 1991, *Evaluer les hommes*, Editions Liaisons
- Furst & Weber**, *Uniformity in service law and additional remedies for staff members of the European coordinated organisations in international administration law and management practices in international organisations*, Ed. De Cooker, Nijhoff, Dordrecht 1992, V.I.
- Gauthey F., Ratiu I., Rodgers I., Xardel D.**, *Leaders sans frontières*, Mc Graw Hill, Montréal, 1988
- Gauthey F., Xardel D., *Le management interculturel*, PUF, Paris, 1990

- Grawitz M.**, *Méthodes des sciences sociales*, 10^e édition, Dalloz, 1996
- Hafsi T., Demers Ch.**, *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations*, Ed. Transcontinental Inc., Québec, 1997
- Hall E.T.**, *Au-delà de la culture*, Ed. du Seuil, Paris, 1979
- Hall E.**, *Guide du comportement dans les affaires internationales: Allemagne, Etats-Unis, France*, Paris, Seuil, 1990
- Hammer M., Champy J.**, *Le reengineering ; réinventer l'entreprise pour une amélioration de ses performances*, Dunod, 1993
- Hermel P.**, *Management européen et international – Approche comparée des ressources humaines de l'organisation*, Economica, Paris, 1993
- Hirigoyen Marie-France**, *Le harcèlement moral*, Syros
- Hofstede G.**, *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Sage Publications, 1980
- Hofstede G., Bollinger D.**, *Les différences culturelles dans le management ou comment chaque pays gère ses hommes*, Ed. d'Organisation, Paris, 1989
- Honor M.**, 1996, *Enseigner et apprendre dans une classe multiculturelle*, Chronique sociale
- d'Iribarne P.**, *La logique de l'honneur: gestion des entreprises et traditions nationales*, Ed. du Seuil, Paris, 1989
- d'Iribarne P.**, *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 1993
- d'Iribarne P., Henry A., Segal J.-P., Chevrier S., Globokar T.**, *Cultures et mondialisation: gérer par-delà les frontières*, Seuil, 1998
- Jarniou P.**, *Pouvoir et contrôle dans les organisations*, *Encyclopédie critique de la communication*, PUF, 1993
- Jolis Nadine**, *Piloter les compétences – de la logique de poste à l'atout compétence*, Editions d'Organisation
- Kalika M.**, *Structures d'entreprise, réalités, déterminants, performances*, Collection Gestion, Economica, Paris, 1995
- Khilitchevski Y.**, *Les organisations internationales: le problème de l'efficacité et de l'universalité*, *La vie internationale*, Moscou, n°12, décembre 1981, p. 137
- Encyclopédie de la gestion et de management*, sous la direction de **Le Duff R.**, E.G.M., Dalloz, 1999
- Layole Gérard**, *Les infortunes de l'appréciation en entreprise*, L'Harmattan
- Le Boterf Guy**, *De la compétence*, Editions d'Organisation
- Le Boterf Guy**, Extrait: *Recherche sur la compétence*, Editions d'Organisation

- Le Boterf Guy**, *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1995
- Le Boterf Guy**, *De la compétence à la navigation professionnelle*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1997
- Le Moigne J.I.**, *Le constructivisme, tome 2 : des épistémologies*, ESF Editeur, Coll. Communication et complexité, Paris, 1995
- Levy-Leboyer Claude**, *Evaluation du personnel*, Les Editions d'Organisation
- Levy-Leboyer C.**, *La gestion des compétences*, Les Editions d'Organisation, Paris
- Louart P.**, *Succès de l'interventionb en Gestion des RH*, Coll, Option Gestion, Ed Liaisons, 1995
- Meron T.**, *The UN Secretariat, the rules and practice*, Lexington Books, 1977, p.25
- Michael S.**, *Sens et contresens des bilans de compétences*, Editions Liaisons
- Michel S., Ledru M.**, *Capital compétence dans l'entreprise, une approche cognitive*, ESF Editeur, Paris
- Miles A.M., Huberman**, *Analuse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck, Bruxelles, 1991
- Morin Edgard**, 1973, *La paradigme perdu: la matière humaine*, Editions du Seuil
- Morin E.M., Savoie A., Beaudin G.**, *L'efficacité de l'organisation – Théories, Représentations et Mesures*, Ed. Morin G., Montréal, 1996
- Morin Jacques**, 1985, *L'excellente technologie*, Publi-Union, Editions Jean Picallec
- Mutubazi E., Klesta A., Altman Y., Poirson P.**, *Management des ressources humaines à l'interculturel*, Paris, Eyrolles, 1994
- Neven J.-P., Périlleux T., Van den Hove D.**, *L'homme à l'échine pliée, Réflexions sur le stress professionnel*, Ed. Desclée de Brouwer, 1999
- Ogden P., Charbit Y.**, 1990, *Migration et ethnicité au Royaume-Uni*, Revue européenne des migrations internationales, Vol. 15 édité par l'association pour l'Etude des Migrations internationales
- Pascual J.**, 1995, *Les cadres territoriaux et la mobilité européenne: contribution à la connaissance d'un public disponible pour un séjour dans un pays européen*, CNPF, Paris
- Pellet A., Ruzié D.**, *Les fonctionnaires internationaux*, Paris, Que sais-je?, PUF, 1993
- Pellet A., Ruzié D.**, *Les fonctionnaires*, cit. p. 77
- Peretti J.M., Cazal D., Quinquandon F.**, *Vers le management international des ressources humaines*, Editions Liaisons, Paris, 1990

- Pertek J.** (Ed.), 1992, *Reconnaissance générale des diplômes et libre circulation des professionnels*, Actes du Séminaire de l'Institut européen d'Administration publique
- Pertek J.**, *Europe des diplômes et des professions*, Bruylant, Bruxelles, 1994
- Piquemal Marcel**, *Fonction publique internationale – Problèmes actuels, l'exemple de l'Otan*
- Popper K.R.**, *La connaissance objective*, Flammarion, Paris, 1998
- Quivy R., Van Campenhondt L.**, *Manuel de recherches en sciences sociales*, Dunod, Paris, 1995
- Reuter P.**, 1977, *Institutions internationales*, Paris, PUF, 7^e édition, pp. 230-231
- Ricciardelli M., Urban S., Nanopoulos K. (Dir.)**, *Mondialisation et sociétés multiculturelles*, Paris, PUF, 2000
- Romelaer Pierre**, *Gestion des ressources humaines*, Armand Colin
- Sainsaulieu R.**, *L'identité au travail*, Presses de la FNSP, Paris, 2^e édition, 1985
- Schwob J.**, *Les organes intégrés de caractère bureaucratique dans les organisations internationales*, Bruxelles, Bruylant, 1987
- Séguin F., Chanlat J.F.**, *L'analyse des organisations: une anthologie sociologique*, Tome 1, Les Théories de l'Organisation, Ed. G. Morin
- Sekion L., Blondin L., Fabi B., Besseyre des Horts Ch.-M., Chevalier F.**, *Gestion des ressources humaines*, De Boeck Université, 1993
- Thevenet M.**, *Audit de la culture d'entreprise*, Collection Audit, Ed. d'Organisation, Paris, 1986
- Thierry Dominique**, 1990, *Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Editions l'Harmattan
- Tryphonas C.**, *Le fond de rétablissement du Conseil de l'Europe*, Paris, Pédone, p. 227
- Vedel G.**, 1980, *Droit administratif*, Paris, PUF, 7^e édition, p.56 et ss et 65 et ss.
- Vermot-Gand C.**, *Prévoir l'emploi et gérer les carrières individuelles – Méthodes et techniques de gestion prévisionnelle*, Les Editions d'Organisation
- Virally**, 1958, *Le rôle politique*, AFD, p.377
- Weill M.**, *Le management, la pensée, les concepts, les faits, cursus*, Ed. Colin A., Paris, 1994
- Zellentin G.**, 1976, *Les missions permanentes auprès des organisations internationales*, Bruylant, Bruxelles

Cahiers de recherche / Revues:

Audard C., *La démocratie rêvée*, Autrement, 10, février 1993, p.183

Berger P., *On the obsolescence of the concept of honor*, Archives européennes de sociologie, 2, 1970

Bettati M., *Recrutement et carrière des fonctionnaires internationaux*, Recueil de cours de l'Académie de Droit international, 1987-IV, T.204, pp.157-443 (p.192)

Child J., Tayeb M., *Theoretical perspectives in cross-national organizational research*, International Studies of Management and Organisation, Vol. XII, n°4, Hiver 1982-1983, pp.23-70

Doise W., *Les représentations sociales: un label de qualité*, Connexions n°51, 1988

Elmandjra M., *Diversité culturelle: une question de survie*, in revue Futuribles n°202, octobre 1995

Enriquez E., *Imaginaire social, refoulement et répression dans les organisations*, Connexions n°3, 1972

Etchegoyen A., *La valse des éthiques*, F. Bourin, 1991

Haroche C., Montoia A., *La codification des comportements et des sentiments dans la political correctness*, Revue française des sciences politiques, pp.45-93, 1993

Huntington S.P., *Le réveil des civilisations sur le choc des civilisations?*, in revue Futuribles n°194, janvier 1995, pp.61-67

Huntington S.P., *The clash of civilizations*, Foreign Affairs, Summer 1993, Washington DC, pp.22-48

d'Iribarne Ph., *Cultures nationales et économie internationale*, in Futuribles, p.45, février 1990

Moscovici S., *L'ère des représentations sociales*, in L'étude des représentations sociales, W. Doise, A. Palmonari, Delachaux & Niestlé, 1986

Reynaud E., *Identités collectives et changement social*, Sociologie du travail, 2, 1982, p.156
L'Institut de socio-économique des entreprises et des organisations, Numéro spécial XX^e anniversaire coordonné par **Savall H.**, *Economies et sociétés*, PUG, 1998

Romelaer P., *Analyse de l'ouvrage «Grandeur et décadence de la planification stratégique d'Henry Mintzberg»*, Revue française de Gestion, n°103, pp.122-128

Villalonga A., *Colloque sur les rapports entre les administrateurs et leur personnel (fonction publique nationale et fonction publique internationale)*, Trieste, 15-16 novembre 1988, Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe, 1989

Articles:

Banks J.A., *Multicultural education, transformative knowledge and action: historical and contemporary perspectives*, E03/278, Multicultural education series, 1996

Bellier Jean-Pierre, *Ouvrir la voie à une labellisation des compétences*, Carnet initiation «Le Monde»

Betheder Marie-Claude, *Transmettre les compétences en interne*, Carnet initiation «Le Monde»

Black, Gregensen, 1992, *Serving two masters: Managing the dual allegiance of expatriate employees*

Black, Mendenhall, *Cross-cultural training effectiveness: A review and theoretical framework for future research*

Brett, Stroh, Reilly, 1992, p.138, *What is it like being a dual-career manager in the 1990s?*

Collet V., *Travail à l'étranger: qui part, pour quels emplois ?*, Le MOCI, n°1314, 4 décembre 1997

Delberghe M., *Un "Mastaire" est créé pour harmoniser les formations européennes*, Le Monde, 1999

Derr, 1986, *Managing the new careerists*

Drago R., 1975, *Science administrative*, Paris, Les Cours de droit, p.68 et ss.

Durand Laurence, 1988, *L'employabilité: un concept intéressant mais trop peu expliqué*, Carnet initiation «Le Monde»

Edstrom, Galbraith, 1977, *Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational terms*

Feldman Thomas, *Career management issues facing expatriates*

Gao, Gudykunst, 1990, *Uncertainty, anxiety and adaptation*

Giacometti Pierre, 1998, *Entre repli et changement*, Directeur général d'Ipsos, Opinion, Carnet initiation «Le Monde»

- Hamarskjöld D.**, *Discours d'Oxford du 30 mai 1961: «The International Civil Servant in Law»*, abd Fact 1 – in R. Jordan International Administration Oxford, U.P., 1971, p.245 et ss., p.254
- La Documentation française**, 1999, *Quelle flexibilité du travail pour quelle efficacité?* (Problèmes économiques n°2614)
- Lebaube Alain**, 1988, *La flexibilité s'appelle souplesse*, Carnet initiation «Le Monde»
- Légrand-Lafoy I., Roussillon S.**, *Vous avez dit compétence?*, Revue Personnel, n°363, ANDCP, pp.11-13, 1995
- Mandon Nicole**, *Gestion prévisionnelle des compétences: la méthode ETED*, Collection des Etudes n°57, décembre 1990, CEREQ, La Documentation française
- Merle V., Bertrand O.**, *Comparabilité et reconnaissance des qualifications en Europe: instruments et enjeux*, Formation emploi, n°43, juillet/septembre 1993, pp.41-56
- Mintzberg Henry**, *Les courants anti-management se développent, mais rien ne change vraiment*, Carnet initiation «Le Monde»
- Moreau Defarges Ph.**, *Multiculturalisme et politique internationale*, Charge de mission auprès du Directeur de l'IFRI
- Oberg**, 1960, *Culture shock: adjustment to new cultural environment*
- Ongaretti, Bastrentaz**, 1991; *Le management des équipes dirigeantes pratiqué par les grands groupes français*
- Pollain J. & All.**, *L'action éducative dans un environnement multiculturel: documents de travail*, E.31/35, 1979, Louvain, Université catholique
- Reuter et Combacau**, *Institutions et relations internationales*, Op.cit., p.303
- Revue européenne des migrations internationales**, Vol. 15 n°1, 1999, Notes de lecture, *Migrations internationales et Relations inter-ethniques* du CNRS Ed.
- Sociétés des comptables en management du Canada**, *Mesurer les effets de la diversité*
- Thiesse A.-M.**, *La lente invention des identités nationales*, Le Monde, 1999
- Torbiörn**, 1982, *Living Abroad: Personal Adjustment and Personnel Policy in the Overseas Setting*
- Tremblay Gilles**, *A propos des compétences comme principe d'organisation d'une formation*, Education permanente, n°103
- Vion J.M.**, *Entretien annuel d'évaluation: une difficile mise en place* in *Entreprise & Carrières*, 19-25 septembre 1995, n°307
- Zarifian Philippe**, *La compétence en débat*, Carnet initiation «Le Monde»

Colloques:

IECS, Strasbourg, Université Robert Schuman, *Cultures nationales et management: quand les petites différences ont de grandes conséquences*, 31 mai 2001

Université de Genève, Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education, *8^e Congrès international de l'Association pour la Recherche interculturelle*, Genève, 24-28 septembre 2001

Cycle des conférences Phare de l'IAE de Strasbourg « *Le Métier de dirigeant dans un contexte de globalisation et de nouvelles responsabilités*, Strasbourg, 6 février 2003

Cycle des conférences Phare de l'IAE de Strasbourg « *Quel management global des risques sociaux* », Strasbourg, 3 avril 2003

Cycle des conférences Phare de l'IAE de Strasbourg « *L 'entreprise et l'éthique : modèle récurrent ou nouveau modèle ?* », Strasbourg, 5 juin 2003

Mobilité 

La proposition

L'opération « Changez de fonctions » s'adresse aux agents de grades A4 et B3 intéressés par un changement d'emploi. Au cours du mois de septembre, ils seront encouragés à postuler pour une mutation dans d'autres services de l'Organisation. La DRH, qui gère cette opération à la demande du Secrétaire Général dans le cadre de la Nouvelle Politique du Personnel, s'efforcera de satisfaire autant de demandes que possible cet automne.

L'idée de cette opération, dont la description complète figure dans le document EB(2002)22 du Bureau Exécutif, a pris naissance au sein du Groupe de travail mixte sur la Nouvelle Politique du Personnel. Elle a été acceptée par les représentants du personnel en tant que premier pas vers une politique de mobilité innovante et équitable, conformément aux lignes directrices exposées dans le document de référence sur la nouvelle politique du personnel (GR-AB (2001) 12), approuvé l'an dernier par le Comité des Ministres.

Cette opération a pour objectif de modifier les attitudes à l'égard de la mobilité en prouvant que des agents souhaitent et peuvent prendre des responsabilités nouvelles dans divers secteurs de l'Organisation et qu'il leur est possible de s'intégrer avec succès dans de nouveaux services. Elle devra aussi mettre à l'essai les modalités d'organisation d'une telle opération "Changez de fonctions" pour tous les grades, qui aura lieu chaque année et débouchera à terme sur une réforme des procédures de mutation actuellement en vigueur.

L'opération est destinée à pourvoir des postes qui :

- sont actuellement vacants ;
- seront libérés par les agents participant à l'opération ;
- deviendront vacants dans un avenir prévisible.



Mobilité

La mobilité a été l'une des préoccupations constantes des discussions relatives à la Nouvelle Politique du Personnel, comme on peut le constater d'après les principaux documents de référence en annexe. Ceux-ci décrivent les avantages de la mobilité pour l'Organisation et pour les agents, analysent les obstacles institutionnels actuels à la mobilité et définissent les quatre différents niveaux sur lesquels des efforts doivent être faits pour la promouvoir: au sein des unités administratives; entre les unités administratives; entre Strasbourg et les bureaux décentralisés; hors de l'Organisation.

► Pour voir les liens vers ces documents, cliquez ici

Opération « Changez de fonctions » pour les agents de grade A4 et B3

- La proposition
- Comment poser sa candidature
- Formulaire de candidature
- Les avantages de la mobilité : témoignages
- Fin de la 1ère phase



Mobilité ▲

Comment poser sa candidature

Les agents de grade A4 et B3 qui souhaitent profiter de l'opération devront remplir le formulaire de candidature et le retourner par courrier électronique à la Direction des Ressources humaines, pour le **15 octobre**, date de clôture pour les dépôts de candidatures.

Veuillez expliquer brièvement **pourquoi vous voulez changer de fonctions et indiquer quels autres directions ou services de l'Organisation vous attirent et quel type d'emploi vous intéresse**. Vous pouvez également indiquer celles de vos compétences et aptitudes professionnelles qui, selon vous, n'ont pas été suffisamment exploitées lors de votre carrière au Conseil.

Il ne vous est pas demandé d'envoyer le formulaire sous couvert de votre hiérarchie, mais vous êtes tenu(e) d'informer votre responsable de votre démarche. Veuillez noter que pour des raisons de transparence, la liste des candidats sera publiée après la date de clôture de l'opération.

Après avoir reçu votre demande, la DRH vous invitera à un entretien. Cet entretien lui permettra de mieux connaître vos aspirations, d'identifier vos éventuels besoins de formation et de vous fournir toutes les précisions nécessaires.

On vous demandera alors de mettre à jour votre description de poste et votre curriculum vitae, et il sera demandé à votre appréciateur/trice de remplir soit un rapport d'appréciation intermédiaire sur leurs objectifs de l'année en cours (s'il s'est écoulé six mois depuis la fixation de ces objectifs), soit un rapport de notation.

L'équipe de la DRH examinera toutes les demandes et, en concertation avec les candidats, formulera des propositions aux parties concernées.

La DRH mettra tout en œuvre pour satisfaire autant de demandes que possible. Certaines seront peut-être impossibles à satisfaire (par exemple, si le profil de l'intéressé ne correspond pas aux postes qui seront alors vacants), tandis que d'autres ne pourront l'être qu'à un stade ultérieur, suite à des mouvements de personnel qui ne seront pas directement liés à l'opération.

Comme il s'agit là d'une procédure de mutation conforme à l'Article 5 du Règlement sur les nominations (Annexe II du Statut des Agents), la DRH soumettra pour approbation au Secrétaire Général les mouvements qu'elle propose.

Le Comité du Personnel sera associé à la procédure.

Pour plus d'informations sur l'opération « Changez de fonctions », veuillez contacter



Veillez télécharger le formulaire en cliquant sur MSWord Doc [MS Word](#) 

Formulaire de candidature

Operation "Job Exchange" / Opération « Changez de fonctions »

Surname / Nom :

First name / Prénom :

Department / Service :

Grade :

Why do you want to change your job ?
Pourquoi voulez-vous changer de fonctions ?

Which directorates or departments would you like to work in ? (Please give your reasons)
Dans quels directions ou services souhaiteriez-vous travailler ? (Veuillez motiver ces choix)

What sort of work interests you ?
Quel type d'emploi vous intéresse ?

What are the main professional skills you have which you would develop in this type of work?
Quelles sont les principales compétences professionnelles que vous possédez que vous développeriez sur ce genre d'emploi ?

Other observations :
Autres observations :

Formulaire à envoyer par e-mail à :
 , secrétaire du Directeur des Ressources humaines

Opération "Changez de fonctions" pour agents de grades B3 et A4 (15/07/02)

Introduction

L'un des objectifs de la nouvelle politique du personnel est d'encourager la mobilité de l'emploi dans l'Organisation. Le Document de consultation du Secrétaire Général (EB (2000) 9 rév. 1) en analyse les avantages, qui seraient :

pour le **personnel** : d'accroître ses qualifications, sa polyvalence, sa motivation et sa créativité ;
pour les **services** : d'éviter la routine et la perception mécanique des tâches en faisant entrer dans les équipes des personnes possédant des idées et points de vue neufs ;
pour l'ensemble du **Secrétariat** : d'améliorer la compréhension mutuelle au sein des services comme entre eux, ainsi que de renforcer la cohésion du Secrétariat ;
pour l'**Organisation** : d'optimiser l'utilisation des compétences de son personnel en répondant aux priorités changeantes et aux besoins nouveaux dont elle doit tenir compte.

Toutefois, le nombre des mutations (opérées par décision d'un jury ou sur demande des Intéressés) est faible (63 en 2001, tous grades confondus, pour plus de 1200 agents) et demeure obstinément inférieur au nombre de promotions (86 en 2001).

Les facteurs qui entravent la mobilité au sein de l'Organisation sont bien connus : "cloisonnement entre les catégories de grades; lien indissociable entre le grade et l'emploi; manque de gestion prévisionnelle globale des postes et mouvements d'agents; absence d'une « culture » favorable à la mobilité; procédures lourdes et inadaptées", selon les termes du Document de consultation.

La DRH étudie à cette fin des moyens de réformer le système des carrières de l'Organisation en adoptant de nouvelles méthodes de classification des emplois et de détermination des grades ainsi qu'en insistant davantage sur les mérites et les qualifications. Ces réformes exigeront cependant des modifications considérables du Statut des agents, et leur mise en oeuvre ne peut s'envisager qu'à moyen terme.

En attendant les réformes en question, on peut commencer par briser la résistance psychologique au changement de fonctions et de service que l'on observe couramment chez les agents et responsables de l'Organisation.

Une telle résistance a des causes variées, mais d'une manière générale, on se méfie - dans l'Organisation - des agents qui ont beaucoup bougé. Fondamentalement, les agents pensent que le fait de demander un autre emploi pourrait être interprété comme un signe d'échec dans leur emploi du moment. Ensuite, il y a la crainte de perdre sa place dans la « file d'attente » si l'on change de service.

En outre, les chefs de service répugnent à perdre des membres de leur équipe devenus inévitablement "indispensables" avec le temps, et ils n'aiment guère l'idée d'avoir à former un nouveau collaborateur.

La proposition

Le Secrétaire Général a donc demandé à la DRH de lancer une opération expérimentale d'échange de fonctions à l'intention des agents de grades A4 et B3, qui seront invités à faire part de leur éventuel intérêt pour un changement d'emploi. Cette idée, qui a pris naissance au sein du Groupe de travail mixte sur la nouvelle politique du personnel, a été acceptée par les représentants du personnel en tant que premier pas vers une politique de mobilité nouvelle et générale, conformément aux lignes directrices exposées dans le document de référence sur la nouvelle politique du personnel (GR-AB (2001) 12), approuvé l'an dernier par le Comité des Ministres.

Cette opération a pour objectif de modifier les attitudes à l'égard de la mobilité en prouvant que des agents souhaitent et peuvent prendre des responsabilités nouvelles dans divers secteurs de l'Organisation et qu'il leur est possible de s'intégrer avec succès à de nouveaux services. Elle devra aussi mettre à l'essai les modalités d'organisation d'une telle opération "Changez de fonctions" pour tous les grades, qui aurait lieu chaque année et déboucherait à terme sur une réforme des procédures de mutation actuellement en vigueur.

L'opération est destinée à pourvoir des postes qui :

- sont pour l'instant vacants ;
- sont libérés par les agents participant à l'opération ;
- doivent devenir vacants dans un avenir prévisible.

Il est difficile de prédire les réactions que cette opération suscitera, mais on pourra la considérer comme couronnée de succès si :

- elle amène plus de la moitié des demandeurs à trouver un nouvel emploi dans d'autres services ;
- elle aboutit, à un accroissement significatif des mutations par rapport au nombre annuel observé actuellement qui est d'environ 5% de la population totale des grades concernés (quatre ou cinq A4 et huit ou neuf B3 par an au cours des trois dernières années).

À titre de référence, le fait de passer au maximum sept ans dans le même emploi - objectif communément cité - suppose un taux annuel de mouvement de personnel de 14%. Dans certaines organisations, l'objectif est de cinq ans, ce qui correspond à un taux annuel de mouvement de personnel de 20%.

Pourquoi les A4 et les B3 ?

Parce que ce sont les grades où il y a le plus d'agents et où l'on observe le plus de stagnation dans la carrière, à cause des goulets d'étranglement dus à la structure hiérarchique pyramidale de l'Organisation.

Il y a au Conseil 122 A4, qui passent en moyenne près de cinq ans et demi dans ce grade. Bien qu'environ la moitié d'entre eux aient été nommés depuis moins de quatre ans, les autres s'échelonnent de façon plus ou moins régulière jusqu'à douze ans d'ancienneté à leur grade.

La situation des 197 B3 est encore plus critique : à l'exclusion de ceux promus à ce grade au cours des deux dernières années, leur durée moyenne de service dans le grade en question atteint près de dix ans ; 52 ont plus de dix ans de service, et 18 plus de vingt ans.

Bien que la durée de service dans le grade ne trahisse pas un manque de mobilité, les données relatives au nombre annuel de mutations citées ci-dessus (plus ou moins 5%) révèle un mouvement relativement faible dans les deux grades considérés.

Néanmoins, l'éventail des âges de ces agents (qui va, en gros, de quarante à cinquante ans pour les A4 et de trente à quarante-cinq ans pour les B3) montre qu'ils ont encore des perspectives de carrière, même si beaucoup d'entre eux pourraient peut-être ne jamais dépasser ce grade.

Procédure et rôle de la DRH

Les A4 et les B3 qui souhaitent profiter de l'opération seront invités à se manifester auprès de la DRH. Il leur sera demandé d'exposer brièvement ce qui les motive à changer d'emploi, ainsi que de préciser quels autres services de l'Organisation les intéressent et quel genre de travail ils aimeraient y faire. Ils pourront également indiquer celles de leurs aptitudes professionnelles qui, selon eux, n'ont pas été suffisamment exploitées au cours de leur carrière au Conseil.

Les candidats n'auront pas besoin d'envoyer ces informations sous couvert de leur hiérarchie, bien qu'ils soient censés la tenir au courant de leur démarche. Pour des raisons de transparence, les candidatures et les services des candidats seront publiés après la date de clôture de l'opération.

Lorsque les candidats auront formulé leur demande, la DRH les invitera à un entretien pour lui permettre de mieux connaître leurs motivations et aspirations, d'établir leurs éventuels besoins de formation - entre autres - et de leur fournir tous les avis ou conseils requis.

Les candidats seront alors priés de mettre à jour leur description de poste et leur curriculum vitae, et il sera demandé à leur appréciateur/trice de remplir soit un rapport d'appréciation intermédiaire sur leurs objectifs de l'année en cours (s'il s'est écoulé six mois depuis la fixation de ces objectifs), soit un rapport de notation.

L'équipe de la DRH examinera toutes les demandes qu'elle recevra et, en concertation avec les candidats, formulera des propositions aux directions.

La DRH mettra tout en œuvre pour satisfaire autant de demandes que possible. Certaines seront peut-être

impossibles à satisfaire (par exemple, si le profil de l'intéressé ne correspond pas aux postes qui seront alors vacants), tandis que d'autres ne pourront l'être qu'à un stade ultérieur, suite à des mouvements de personnel qui ne seront pas directement liés à l'opération.

Comme il s'agit là d'une procédure de mutation conforme à l'Article 5 du Règlement sur les nominations (Annexe II du Statut des Agents), la DRH soumettra pour approbation au Secrétaire Général les mouvements qu'elle propose, et cela sans intervention d'un jury.

Le Comité du Personnel sera cependant associé à la procédure.

Calendrier

La DRH diffusera des informations sur cette opération sur Intranet. Des informations initiales destinées à accroître l'intérêt des agents pour la mobilité et à expliquer la nécessité d'une évolution des attitudes en la matière y figureront pendant les vacances d'été.

L'opération elle-même durera tout le mois de septembre, et des réunions d'information pourront être organisées pour permettre aux agents de poser des questions. Le délai de dépôt des candidatures sera fixé à la mi-octobre. Il va de soi, néanmoins, que comme le prévoit le règlement sur les mutations, toute demande à cet égard peut être présentée à n'importe quel moment. On estime que les mutations qui en résulteront prendront effet au cours des premiers mois de 2003.

Des rapports sur l'avancement de l'opération seront périodiquement adressés au Secrétaire Général, et une évaluation sera présentée au Conseil exécutif en mars 2003, avec la liste des mutations qui en auront résulté.

Fin de la 1ère phase

Le projet pilote mobilité a été réalisé dans sa phase 1 : collecte des souhaits de mutation exprimés par les agents de grade B3 et A4. Quinze agents B3 se sont déclarés candidats à la mobilité. Seuls deux agents A4 ont manifesté leur intérêt pour la même opération.

L'équipe des Ressources humaines est actuellement en train d'interviewer l'ensemble des candidats et espère être en mesure, dans les prochaines semaines, de faire des propositions de mutation à un nombre significatif de candidats, en rapport avec leurs préférences.

Le Comité du Personnel sera informé et consulté sur la poursuite de l'opération.

La DRH entend tirer un maximum de leçons de ce projet pilote en vue de renouveler éventuellement l'opération pour l'étendre à d'autres grades, et ce dans le processus de réflexion et de mise en place de mesures visant à favoriser la mobilité dans la Nouvelle Politique du Personnel.



Mobilité ▲

Pour voir les liens vers ces documents, cliquez ici

Documents du Bureau exécutif "Opération "Changez de fonctions" pour les agents de grades B3 et A4"

Document GR-AB : Nouvelle Politique du Personnel :- Note du Secrétaire Général

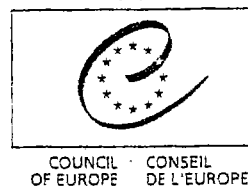
Document de Consultation du Secrétaire Général sur une nouvelle politique du personnel pour le Conseil de l'Europe

Groupe de travail mixte sur la Nouvelle Politique du Personnel - Rapport du Secrétaire Général

Réponse du Secrétaire Général suite au rapport du Groupe mixte

La position du Comité du Personnel sur le Développement de Carrière et la Mobilité (français seulement)

1945 50 1999



Questionnaire sur la mobilité des agents au sein du Secrétariat du Conseil de l'Europe

Au cours de l'année 1998, seuls 52 agents permanents ont changé d'affectation, soit environ 4,3% seulement.

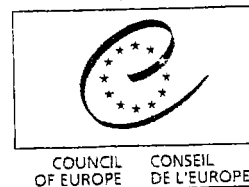
Une mobilité aussi réduite ne peut que poser problème à un moment où la maison réoriente ses priorités, cherche à réduire, voir supprimer certaines activités pour s'investir davantage dans de nouveaux projets, et s'apprête à restructurer le Secrétariat. Il a donc semblé indispensable de chercher à mieux connaître les raisons de ce manque de mobilité.

C'est ainsi que dans le cadre de l'étude sur les ressources humaines de l'Organisation actuellement en cours, il a été décidé de lancer le présent questionnaire qui vise donc à cerner les obstacles à la mobilité et à définir les changements qu'il serait nécessaire d'introduire pour assurer une meilleure flexibilité et une plus grande possibilité de redéploiement des agents.

Les "solutions possibles" suggérées dans la troisième section ne sont aujourd'hui que des pistes de réflexion. La mise en œuvre de certaines d'entre elles entraînerait des changements profonds dans la gestion des nominations et supposerait naturellement des consultations approfondies avec les différents acteurs concernés, notamment le Comité du Personnel. Nous n'en sommes pas là. Aidez-nous à ce stade à stimuler la réflexion...

Les réponses que vous donnerez dans ce questionnaire seront traitées de manière tout à fait confidentielle par le SRH. Elles seront traitées statistiquement et les résultats pourront figurer dans l'étude en question.

Merci de répondre au questionnaire avant le 15 août 1999 et de le retourner au SRH, à l'attention de



Questionnaire sur la mobilité des agents au sein du Secrétariat du Conseil de l'Europe

Le questionnaire sur la mobilité a été lancé en juillet dernier dans le cadre du projet OPTIMUM, projet réalisé par une équipe interne et deux consultants chargés d'étudier l'organisation des ressources humaines au Conseil de l'Europe.

L'étude en cours a pour but de permettre de dégager les forces et les faiblesses de l'organisation actuelle et de déboucher sur un ensemble de propositions pour une efficacité accrue.

Au fur et à mesure de l'évolution de l'étude, la mobilité est apparue comme un des facteurs potentiels de motivation des agents. L'enquête est alors devenue le moyen le plus efficace d'étayer cette hypothèse.

L'étude étant limitée dans le temps, il a été jugé préférable de lancer le questionnaire pendant l'été. Toutefois, les réponses jusqu'ici enregistrées (moins de 300) sont insuffisantes pour permettre une analyse pertinente de la perception de la mobilité au sein de l'Organisation.

Mais en fait, la mobilité, qu'est-ce que c'est ?

On appelle ici mobilité toute forme de progression d'une fonction vers une autre : il peut s'agir d'une mutation, d'une promotion ou encore d'un redéploiement interne. Les fonctions de l'agent peuvent être la suite logique de l'expérience professionnelle antérieure comme des fonctions tout à fait nouvelles et pour lesquelles l'agent ou l'agente devra passer par une nécessaire période d'adaptation.

Nous remercions vivement celles et ceux qui ont déjà renvoyé leur questionnaire, et invitons les autres agents à en faire de même. Toutes les données, toutes les opinions sont importantes, que vous soyez satisfait dans votre travail ou non, que vous ayez un désir de mobilité ou non ! Vos réponses resteront strictement confidentielles, mais deux indications sont cependant particulièrement importantes à des fins statistiques : le grade et l'ancienneté dans le grade (c'est à dire le nombre d'années passées dans l'exercice de vos fonctions actuelles).

Merci de répondre au questionnaire ci-joint et de le retourner au SRH, à l'attention de Valérie Buirel, bureau 4091, dans les meilleurs délais, et impérativement avant le 15 octobre 1999.

Pour l'équipe OPTIMUM

Directeur adjoint de l'Administration

L

Qui êtes-vous?

Homme ☒

Femme ☐

Grade

Nom / Prénom:
(facultatif)

Direction / Service:
(facultatif)

Ancienneté au Conseil de l'Europe

Ancienneté dans le poste

I La mobilité et vous

	Oui	Non
a. Pensez-vous avoir eu suffisamment de possibilités de mobilité professionnelle au Conseil de l'Europe	☐	☐
b. Souhaitez-vous actuellement ou dans un avenir proche un changement d'affectation au sein de l'Organisation..... <u>Si oui:</u> (i) seriez-vous motivé pour un changement d'affectation: - dans votre service actuel - dans la même direction - indifféremment au sein du Conseil (ii) quel type de mobilité souhaiteriez-vous? - même type de fonctions mais ailleurs - travail différent.....	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
c. Pourriez-vous accepter un changement tout en gardant votre grade actuel : - vers un poste de même grade - d'un grade inférieur..... - d'un grade supérieur - vers un poste à durée déterminée (le temps de la réalisation d'un projet).....	☐ ☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐
d. Pensez-vous qu'une formation adéquate pourrait favoriser votre mobilité.....	☐	☐
e. Avez-vous déjà les capacités requises pour le type de poste vers lequel vous souhaiteriez évoluer?	☐	☐

	Très bloquant	Assez bloquant	Peu bloquant	Pas du tout bloquant	Sans opinion
i. les jurys de mutation et de promotion:					
- le principe.....	☐	☐	☐	☐	☐
- leurs modalités.....	☐	☐	☐	☐	☐
- leurs compositions.....	☐	☐	☐	☐	☐
j. les interventions :					
- du Cabinet	☐	☐	☐	☐	☐
- de l'Administration	☐	☐	☐	☐	☐
- des Directeurs/Chefs de service.....	☐	☐	☐	☐	☐
- des représentants du Personnel.....	☐	☐	☐	☐	☐
- des représentations permanentes.....	☐	☐	☐	☐	☐
k. le lien rigide entre l'emploi et le grade.....	☐		☐	☐	☐
l. le tableau des emplois adopté par les Délégués dans le cadre du budget annuel.....	☐	☐	☐	☐	☐
m. le manque de postes de promotion.....		☐	☐	☐	☐
n. les recrutements extérieurs.....	☐	☐		☐	☐
o. la notion subjective de mérite des agents.....	☐	☐	☐	☐	☐
p. le recours à des agents temporaires.....	☐	☐	☐	☐	☐
q. le cloisonnement entre les services.....	☐		☐	☐	☐
r. autres facteurs:	☐	☐	☐	☐	☐

II Les obstacles à la mobilité interne sont, à votre avis:

	Très bloquant	Assez bloquant	Peu bloquant	Pas du tout bloquant	Sans opinion
a. la résistance au changement:					
- de la part des agents eux-mêmes	☐	☐	☐	☐	☐
- des chefs de service	☐	☐	☐	☐	☐
- du Statut des Agents	☐	☐	☐	☐	☐
b. le refus de nouvelles responsabilités de la part des agents concernés	☐	☐	☐	☐	☐
c. le manque de compétences, de formation:					
- des agents	☐	☐	☐	☐	☐
- des chefs	☐	☐	☐	☐	☐
d. l'hésitation à exprimer les souhaits de changement:					
- de la part des agents	☐	☐	☐	☐	☐
- des chefs	☐	☐	☐	☐	☐
e. la manque de directives politiques claires sur les priorités de l'Organisation	☐	☐	☐	☐	☐
f. les lenteurs et difficultés administratives:					
- au sein de votre entité	☐	☐	☐	☐	☐
- au sein des services centraux ..	☐	☐	☐	☐	☐
g. l'absence d'un système de notation / appréciation efficace	☐	☐	☐	☐	☐
h. l'élaboration des avis de vacance	☐	☐	☐	☐	☐

	Très favorable	Favorable	Pas très favorable	Pas du tout favorable	Sans opinion
- Cours spécialisés pour améliorer le savoir-faire dans un domaine particulier	☐	☐	☐	☐	☐
- amélioration des aptitudes à communiquer, y compris les cours de langues	☐	☐	☐	☐	☐
- cours d'introduction lors du recrutement	☐	☐	☐	☐	☐
- formations académiques en rapport avec les activités du Conseil de l'Europe	☐	☐	☐	☐	☐
e. Création de "cercles" de discussion sur la mobilité en dehors de la hiérarchie, de l'Administration, etc.....	☐	☐	☐	☐	☐
f. Organisation de "sessions" spéciales du Jury de mutation et de promotion uniquement consacrées à la mobilité	☐	☐	☐	☐	☐
g. Forum d'échange entre "demandeurs de mobilité" qui pourraient ainsi "arranger" entre eux des propositions à faire à l'Administration et aux Services...	☐	☐	☐	☐	☐
h. Etablir une planification à moyen terme des besoins globaux de l'Organisation en ressources humaines	☐	☐	☐	☐	☐
i. Communication aux agents des orientations stratégiques de l'Organisation, y compris en besoins de ressources humaines	☐	☐	☐	☐	☐
j. Décentralisation dans chaque direction de ressources administratives permettant de gérer avec une plus grande proximité:					
- le recrutement.....	☐	☐	☐	☐	☐
- les promotions.....	☐	☐	☐	☐	☐

III Les solutions possibles

Voici une liste de mesures qu'il serait éventuellement possible de mettre en œuvre pour favoriser la mobilité. Qu'en pensez-vous?

	Très favorable	Favorable	Pas très favorable	Pas du tout favorable	Sans opinion
a. responsabilisation des Directeurs et Chefs de Service en matière de mobilité (fixation d'objectifs)					
- taux de satisfaction à atteindre pour les mutations demandées DANS le service	☐	☐	☐	☐	☐
- taux de satisfaction à atteindre pour les mutations demandées VERS le service.....	☐	☐	☐	☐	☐
- capacité à décider d'une promotion (échelon) en fonction du mérite	☐	☐	☐	☐	☐
- capacité à décider d'une promotion (grade) en fonction du mérite	☐	☐	☐	☐	☐
- capacité à déplacer un(e) agent(e) sans correspondance parfaite avec la fiche de poste ...	☐	☐	☐	☐	☐
- capacité à faire évoluer la fiche de poste en fonction du travail réel effectué	☐	☐	☐	☐	☐
b. Favoriser la carrière des agents qui "tournent" tous les 2 à 4 ans	☐	☐	☐	☐	☐
c. Favoriser la carrière des agents qui acceptent de nouvelles responsabilités (même sans promotion)	☐	☐	☐	☐	☐
d. Augmenter l'effort de formation de l'Organisation au niveau de :					
- Formation des responsables au management	☐	☐	☐	☐	☐

	Très favorable	Favorable	Pas très favorable	Pas du tout favorable	Sans opinion
- les mutations	☐	☐	☐	☐	☐
- les descriptions de fonctions ...	☐	☐	☐	☐	☐
- l'interruption de contrats	☐	☐	☐	☐	☐
- les diverses allocations	☐	☐	☐	☐	☐

IV Autres suggestions (merci d'écrire très lisiblement)

.....

.....

.....

.....

.....

Date:

Le contexte budgétaire à croissance zéro depuis 1997 se traduit aussi au niveau de l'évolution des postes permanents de la catégorie A.

EVOLUTION DES POSTES PERMANENTS DE 1996 A 2001

TOTAL POSTES PERMANENTS PAR GRADE (HORS ACCORDS PARTIELS)

Source : Tableau des emplois

Exercice	A7-A6	A5	A4	A3-A2	B6-B5	B4	B3	B2-B1	C	L
1996	31	40	90	169	83	114	160	156	182	69
1997	32	43	96	187	88	123	172	157	175	69
1998	32	43	97	188	89	127	185	157	169	69
1999	32	44	102	191	89	130	185	157	159	69
2000	32	44	102	194	91	131	189	160	155	69
2001	32	44	102	194	91	131	189	160	155	69

PAR CATEGORIE DE GRADE

PAR FAMILLE DE GRADE

Exercice	A	B	C	L	TOTAL
1996	330	513	182	69	1094
1997	358	540	175	69	1142
1998	360	558	169	69	1156
1999	369	561	159	69	1158
2000	372	571	155	69	1167
2001	372	571	155	69	1167

Exercice	A7	A6	A5	A4	A3	A2	B6	B5	B4	B3	B2	B1	C6	C5	C4	C3	C2	L5	L4	L3	L2	TOTAL
1996	12	19	40	90	160	9	12	71	114	160	149	7	4	17	45	57	59	3	27	23	16	1094
1997	11	21	43	96	178	9	12	76	123	172	150	7	4	17	45	55	54	3	27	23	16	1142
1998	11	21	43	97	179	9	12	77	127	185	150	7	4	17	43	56	49	3	27	23	16	1156
1999	11	21	44	102	182	9	12	77	130	185	150	7	4	18	42	56	39	3	27	23	16	1158
2000	11	21	44	102	185	9	12	79	131	189	160		4	18	42	55	36	3	27	23	16	1167
2001	11	21	44	102	185	9	12	79	131	189	160		4	18	42	55	36	3	27	23	16	1167

CROISSANCE SUR LA PERIODE PRECEDENTE

Exercice	A	B	C	L	TOTAL	%
96 à 97	28	27	-7		48	4,4 %
97 à 98	2	18	-6		14	1,2 %
98 à 99	9	3	-10		2	0,2 %
99 à 00	3	10	-4		9	0,8 %
00 à 01						
Total	42	58	-27		73	6,56 %

Exercice	A7-A6	A5	A4	A3-A2	B6-B5	B4	B3	B2-B1	C	L
96 à 97	1	3	6	18	5	9	12	1		
97 à 98			1	1	1	4	13			
98 à 99		1	5	3		3				
99 à 00				3	2	1	4	3		
00 à 01										
Total	1	4	12	25	8	17	29	4		

THE COUNCIL OF EUROPE (updated in July 2002)

LE CONSEIL DE L'EUROPE (mise à jour en juillet 2002)

44 members

Albania
Andorra
Armenia
Austria
Azerbaijan
Belgium
Bosnia and Herzegovina
Bulgaria
Croatia
Cyprus
Czech Republic
Denmark
Estonia
Finland
France
Georgia
Germany
Greece
Hungary
Iceland
Ireland
Italy
Latvia
Liechtenstein
Lithuania
Luxembourg
Malta
Moldova
Netherlands
Norway
Poland
Portugal
Romania
Russia
San Marino
Slovakia
Slovenia
Spain
Sweden
Switzerland
"The former Yugoslav Republic of Macedonia"
Turkey
Ukraine
United Kingdom

Iceland
0,3

The Faeroes
(Den.)

Atlantic

North

Sea

Ocean

Mediterranean

Azores
(Port.)

Madeira
(Port.)

0 400

Canary Islands
(Spa.)

Council of Europe member
states 1 July 2002

Parliamentary Assembly
Special guests

Special guest status
suspended

Observers to the Council of Europe :
Holy-See, USA, Canada, Japan,
Mexico

Observers to the Parliamentary
Assembly : Canada, Israel,
Mexico

10,2

Population 2002 (million)
Total population : 811,8 million

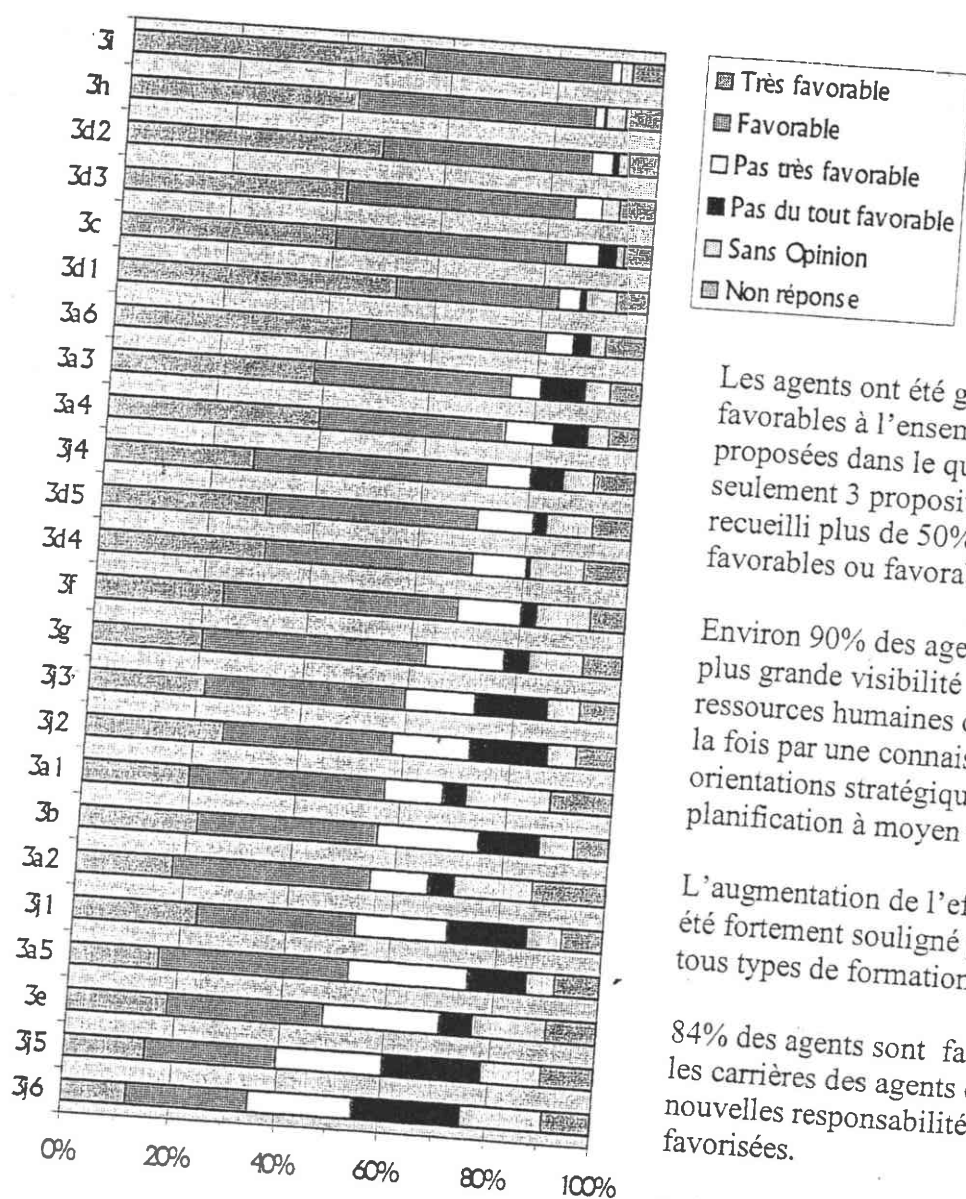


COUNCIL
OF EUROPE

CONSEIL
DE L'EUROPE

Les solutions possibles

Voici une liste de mesures qu'il serait éventuellement possible de mettre en œuvre pour favoriser le mobilité. Qu'en pensez-vous?



Les agents ont été généralement favorables à l'ensemble des solutions proposées dans le questionnaire. En effet, seulement 3 propositions n'ont pas recueilli plus de 50% d'opinions très favorables ou favorables.

Environ 90% des agents souhaitent une plus grande visibilité des besoins en ressources humaines de l'organisation, à la fois par une connaissance des orientations stratégiques et par une planification à moyen terme des besoins.

L'augmentation de l'effort de formation a été fortement souligné par les agents, pour tous types de formations confondues.

84% des agents sont favorables à ce que les carrières des agents qui acceptent de nouvelles responsabilités soient favorisées.

Les résultats détaillés sont présentés dans les pages qui suivent.

3a. responsabilisation des Directeurs et Chefs de Service en matière de mobilité (fixation d'objectifs)

3a1- taux de satisfaction à atteindre pour les mutations demandées DANS le service

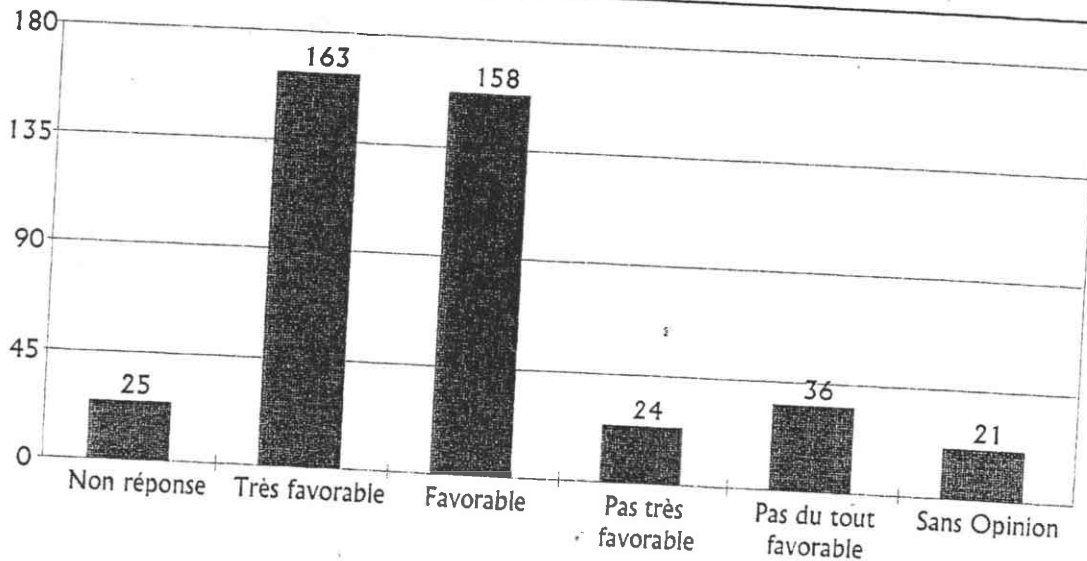
	Effectifs	%	Cumul
Non réponse	51	11,9%	11,9%
Très favorable	84	19,7%	31,6%
Favorable	159	37,2%	68,9%
Pas très favorable	47	11%	79,9%
Pas du tout favorable	18	4,2%	84,1%
Sans Opinion	68	15,9%	100%
TOTAL	427	100%	100%

3a2- taux de satisfaction à atteindre pour les mutations demandées VERS le service

	Effectifs	%	Cumul
Non réponse	60	14,1%	14,1%
Très favorable	76	17,8%	31,9%
Favorable	161	37,7%	69,6%
Pas très favorable	46	10,8%	80,3%
Pas du tout favorable	20	4,7%	85%
Sans Opinion	64	15%	100%
TOTAL	427	100%	100%

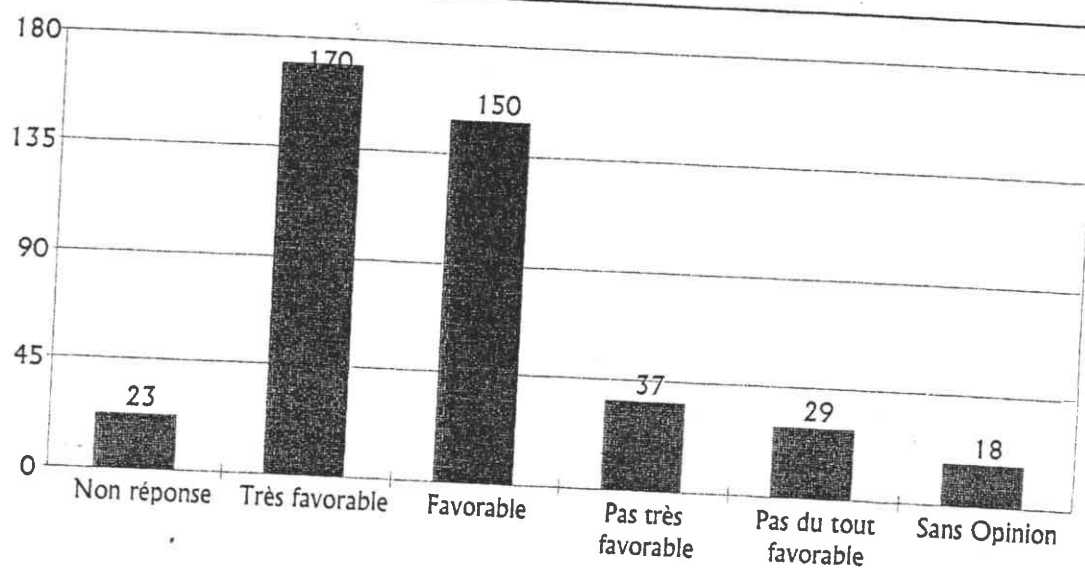
3a3- capacité à décider d'une promotion (échelon) en fonction du mérite

	Effectifs	%	Cumul
Non réponse	25	5,9%	5,9%
Très favorable	163	38,2%	44%
Favorable	158	37%	81%
Pas très favorable	24	5,6%	86,7%
Pas du tout favorable	36	8,4%	95,1%
Sans Opinion	21	4,9%	100%
TOTAL	427	100%	100%



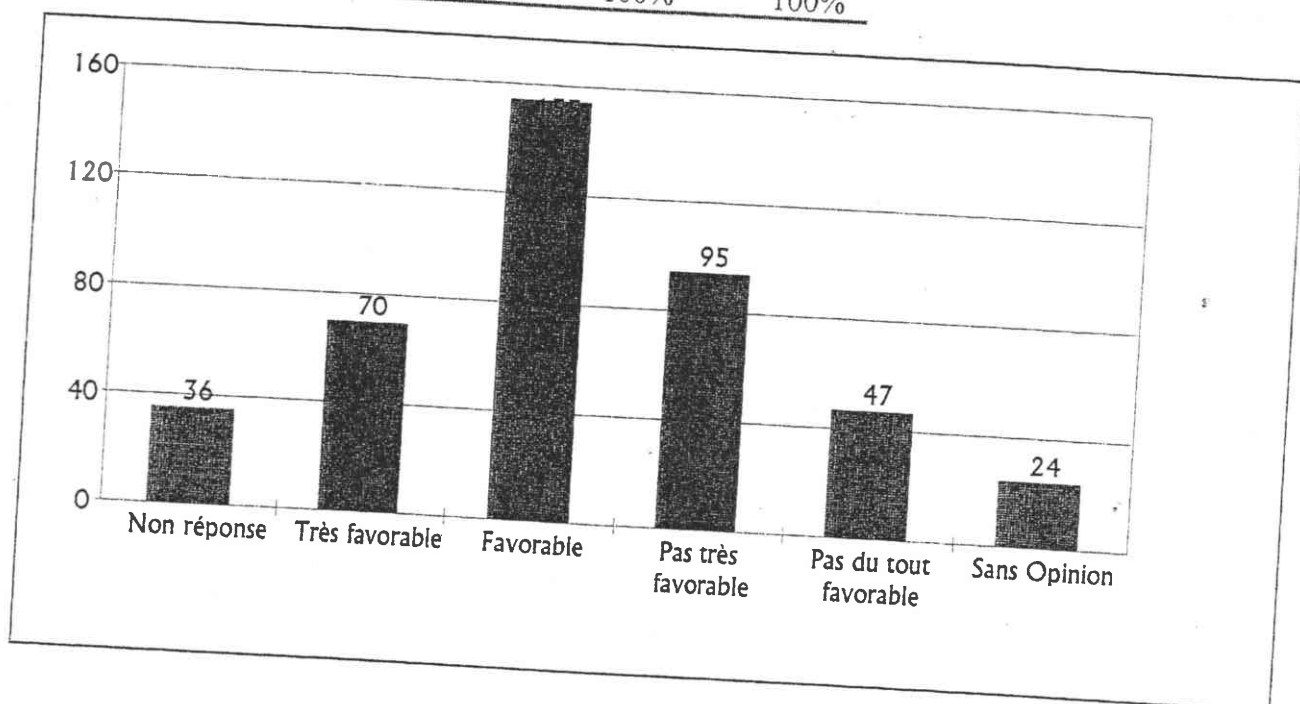
3a4- capacité à décider d'une promotion (grade) en fonction du mérite

	Effectifs	%	Cumul
Non réponse	23	5,4%	5,4%
Très favorable	170	39,8%	45,2%
Favorable	150	35,1%	80,3%
Pas très favorable	37	8,7%	89%
Pas du tout favorable	29	6,8%	95,8%
Sans Opinion	18	4,2%	100%
TOTAL	427	100%	100%



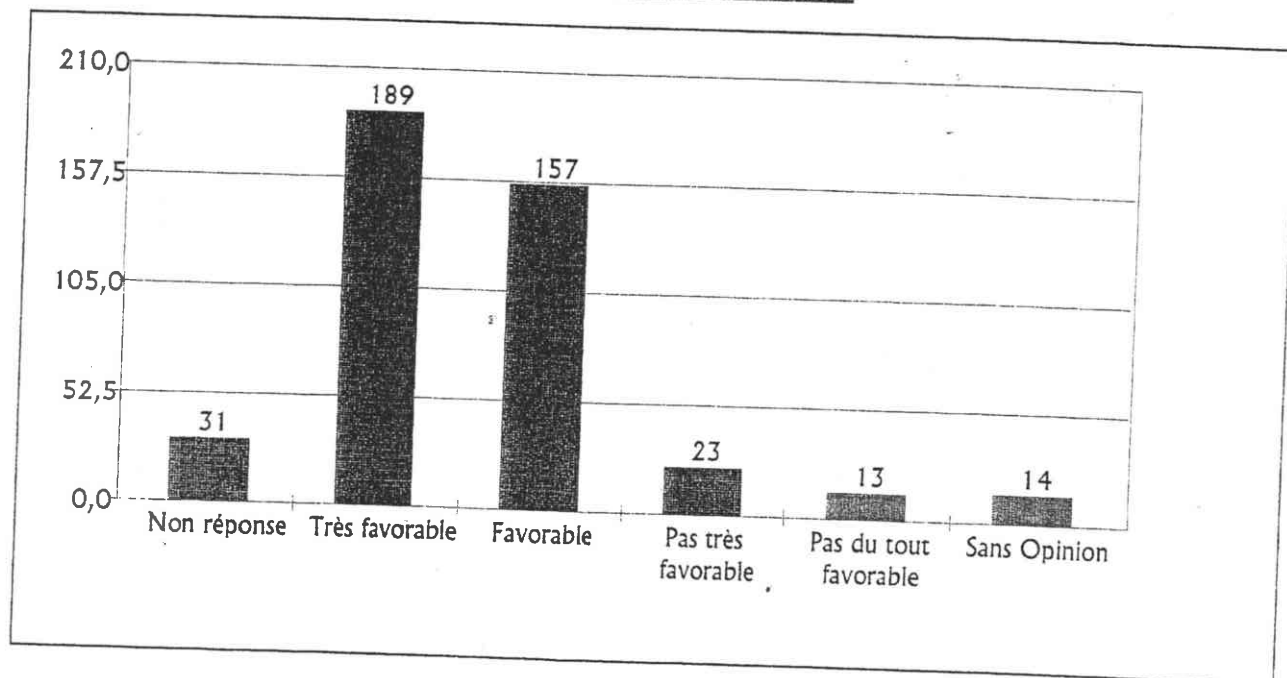
3a5- capacité à déplacer un(e) agent(e) sans correspondance parfaite avec la fiche de poste

	Effectifs	%	Cumul
Non réponse	36	8,4%	8,4%
Très favorable	70	16,4%	24,8%
Favorable	155	36,3%	61,1%
Pas très favorable	95	22,2%	83,4%
Pas du tout favorable	47	11%	94,4%
Sans Opinion	24	5,6%	100%
TOTAL	427	100%	100%



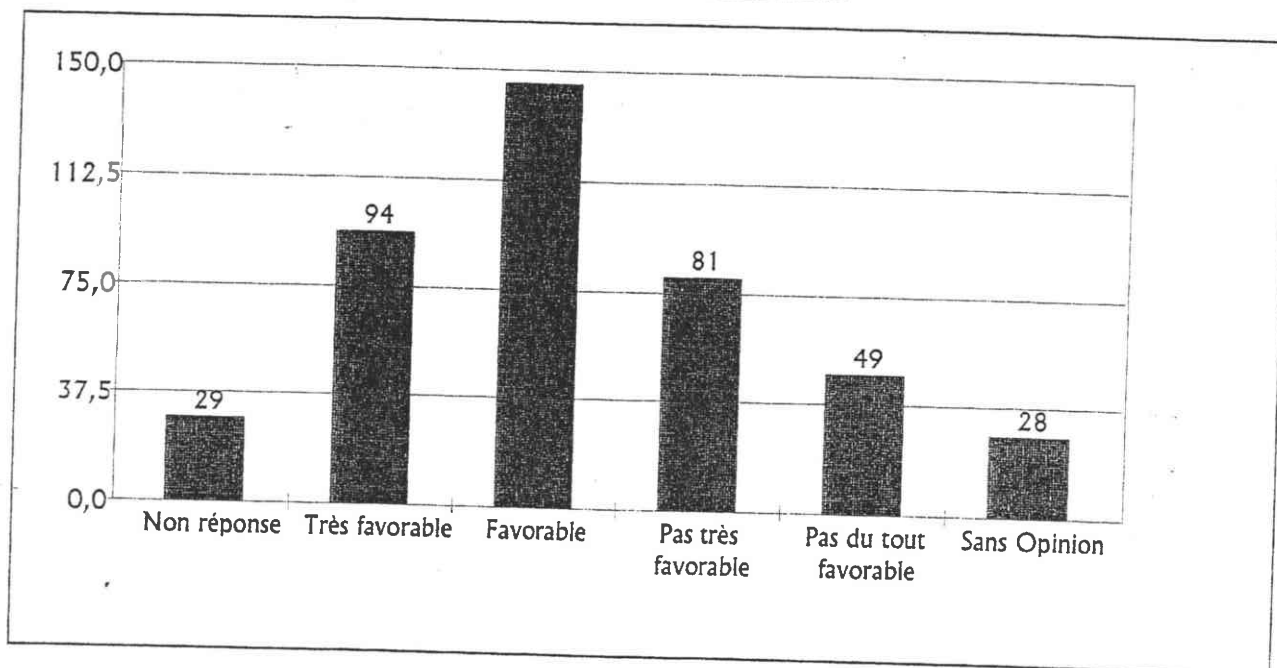
3a6 - capacité à faire évoluer la fiche de poste en fonction du travail réel effectué

	Effectifs	%	Cumul
Non réponse	31	7,3%	7,3%
Très favorable	189	44,3%	51,5%
Favorable	157	36,8%	88,3%
Pas très favorable	23	5,4%	93,7%
Pas du tout favorable	13	3%	96,7%
Sans Opinion	14	3,3%	100%
TOTAL	427	100%	100%



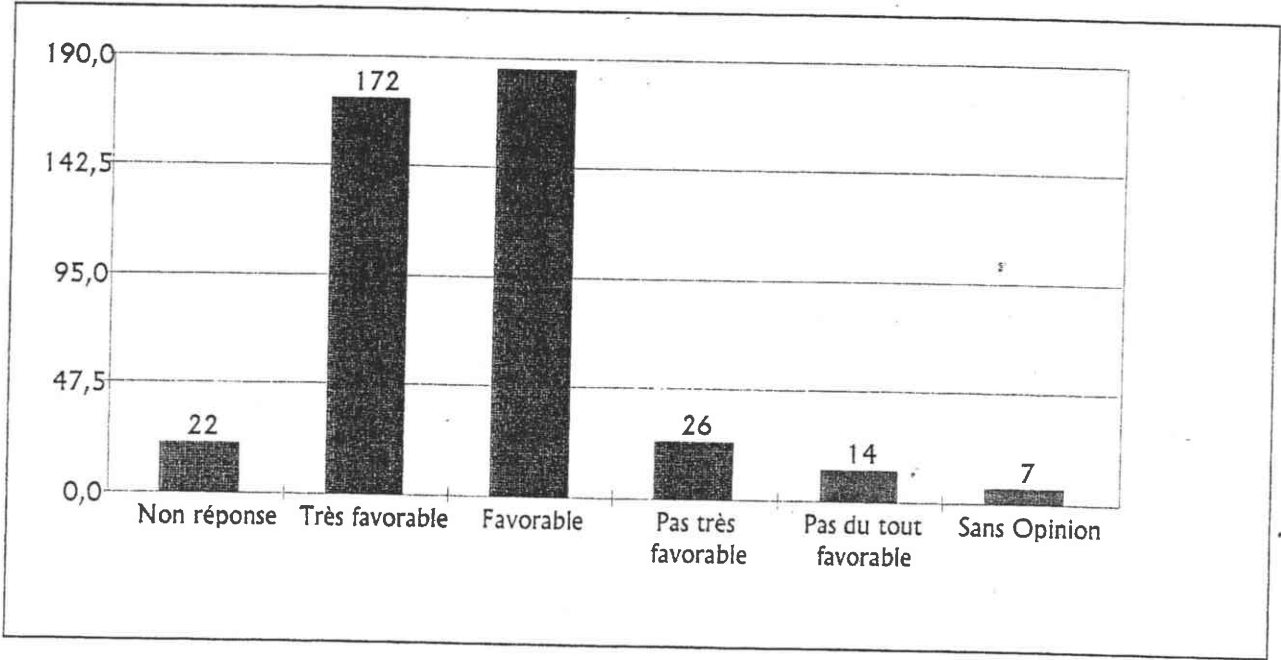
3b. Favoriser la carrière des agents qui "tournent" tous les 2 à 4 ans

	Effectifs	%	Cumul
Non réponse	29	6,8%	6,8%
Très favorable	94	22%	28,8%
Favorable	146	34,2%	63%
Pas très favorable	81	19%	82%
Pas du tout favorable	49	11,5%	93,4%
Sans Opinion	28	6,6%	100%
TOTAL	427	100%	100%



3c. Favoriser la carrière des agents qui acceptent de nouvelles responsabilités (même sans promotion)

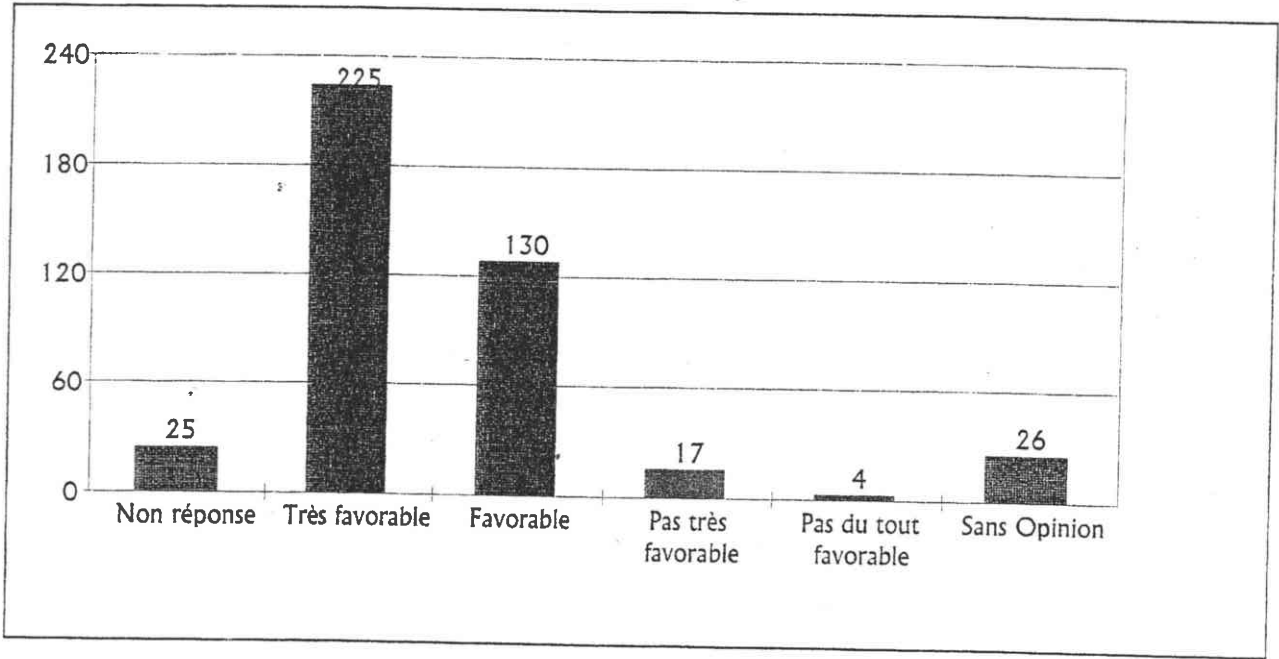
	Effectifs	%	Cumul
Non réponse	22	5,2%	5,2%
Très favorable	172	40,3%	45,4%
Favorable	186	43,6%	89%
Pas très favorable	26	6,1%	95,1%
Pas du tout favorable	14	3,3%	98,4%
Sans Opinion	7	1,6%	100%
TOTAL	427	100%	100%



3d. Augmenter l'effort de formation de l'Organisation au niveau de :

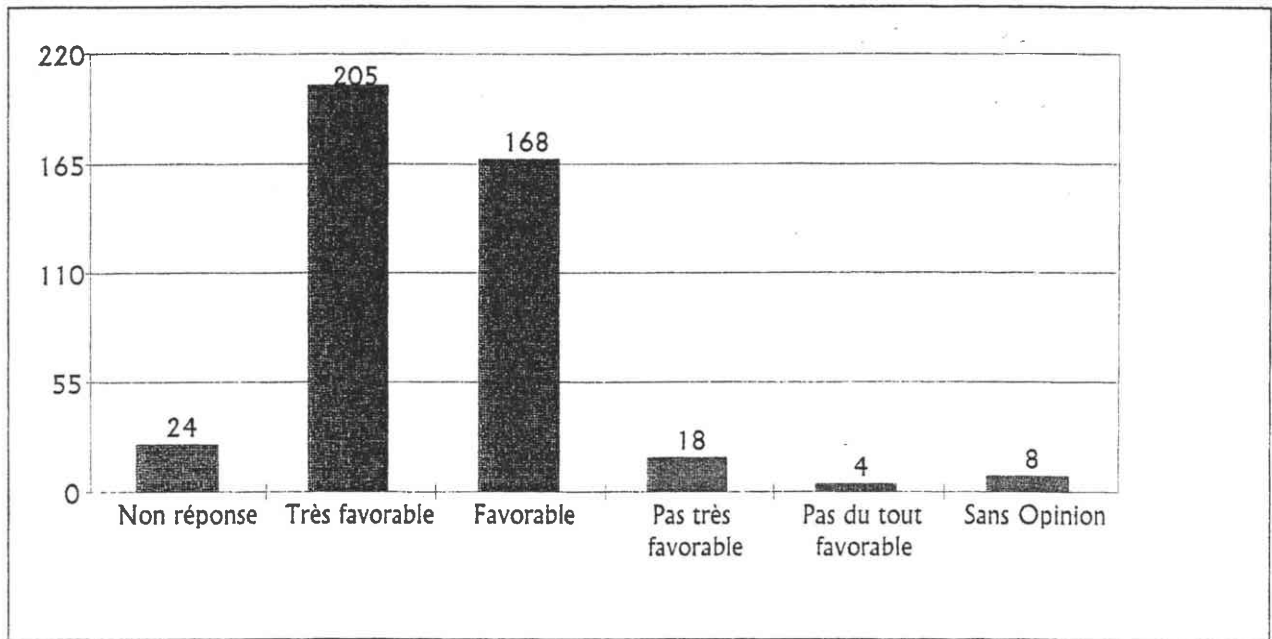
3d1- Formation des responsables au management

	Effectifs	%	Cumul
Non réponse	25	5,9%	5,9%
Très favorable	225	52,7%	58,5%
Favorable	130	30,4%	89%
Pas très favorable	17	4%	93%
Pas du tout favorable	4	0,9%	93,9%
Sans Opinion	26	6,1%	100%
TOTAL	427	100%	100%



3d2- Cours spécialisés pour améliorer le savoir-faire dans un domaine particulier

	Effectifs	%	Cumul
Non réponse	24	5,6%	5,6%
Très favorable	205	48%	53,6%
Favorable	168	39,3%	93%
Pas très favorable	18	4,2%	97,2%
Pas du tout favorable	4	0,9%	98,1%
Sans Opinion	8	1,9%	100%
TOTAL	427	100%	100%



-3d3- amélioration des aptitudes à communiquer, y compris les cours de langues

	Effectifs	%	Cumul
Non réponse	28	6,6%	6,6%
Très favorable	178	41,7%	48,2%
Favorable	184	43,1%	91,3%
Pas très favorable	22	5,2%	96,5%
Pas du tout favorable	0	0%	96,5%
Sans Opinion	15	3,5%	100%
TOTAL	427	100%	100%

-3d4- Cours d'introduction lors du recrutement

	Effectifs	%	Cumul
Non réponse	36	8,4%	8,4%
Très favorable	133	31,1%	39,6%
Favorable	168	39,3%	78,9%
Pas très favorable	42	9,8%	88,8%
Pas du tout favorable	4	0,9%	89,7%
Sans Opinion	44	10,3%	100%
TOTAL	427	100%	100%

-3d5- formations académiques en rapport avec les activités du Conseil de l'Europe

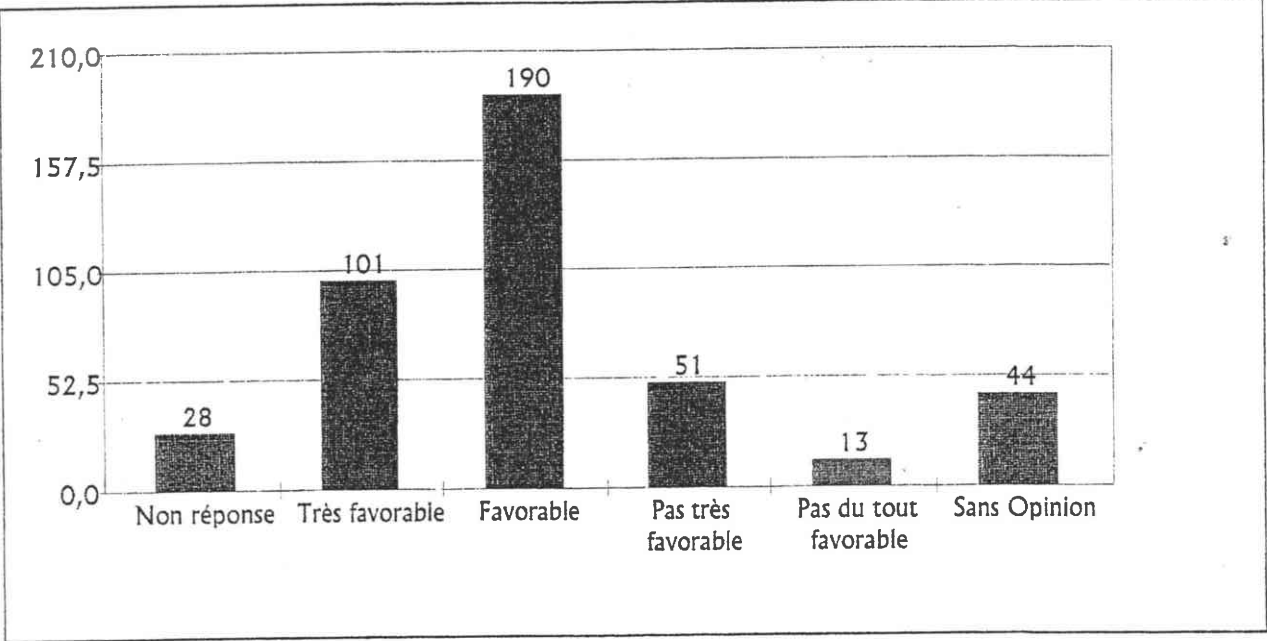
	Effectifs	%	Cumul
Non réponse	31	7,3%	7,3%
Très favorable	132	30,9%	38,2%
Favorable	170	39,8%	78%
Pas très favorable	44	10,3%	88,3%
Pas du tout favorable	11	2,6%	90,9%
Sans Opinion	39	9,1%	100%
TOTAL	427	100%	100%

3e. Création de "cercles" de discussion sur la mobilité en dehors de la hiérarchie, de l'Administration, etc.

	Effectifs	%	Cumul
Non réponse	41	9,6%	9,6%
Très favorable	79	18,5%	28,1%
Favorable	126	29,5%	57,6%
Pas très favorable	94	22%	79,6%
Pas du tout favorable	26	6,1%	85,7%
Sans Opinion	61	14,3%	100%
TOTAL	427	100%	100%

3f. Organisation de "sessions" spéciales du Jury de mutation et de promotion uniquement consacrées à la mobilité

	Effectifs	%	Cumul
Non réponse	28	6,6%	6,6%
Très favorable	101	23,7%	30,2%
Favorable	190	44,5%	74,7%
Pas très favorable	51	11,9%	86,7%
Pas du tout favorable	13	3%	89,7%
Sans Opinion	44	10,3%	100%
TOTAL	427	100%	100%

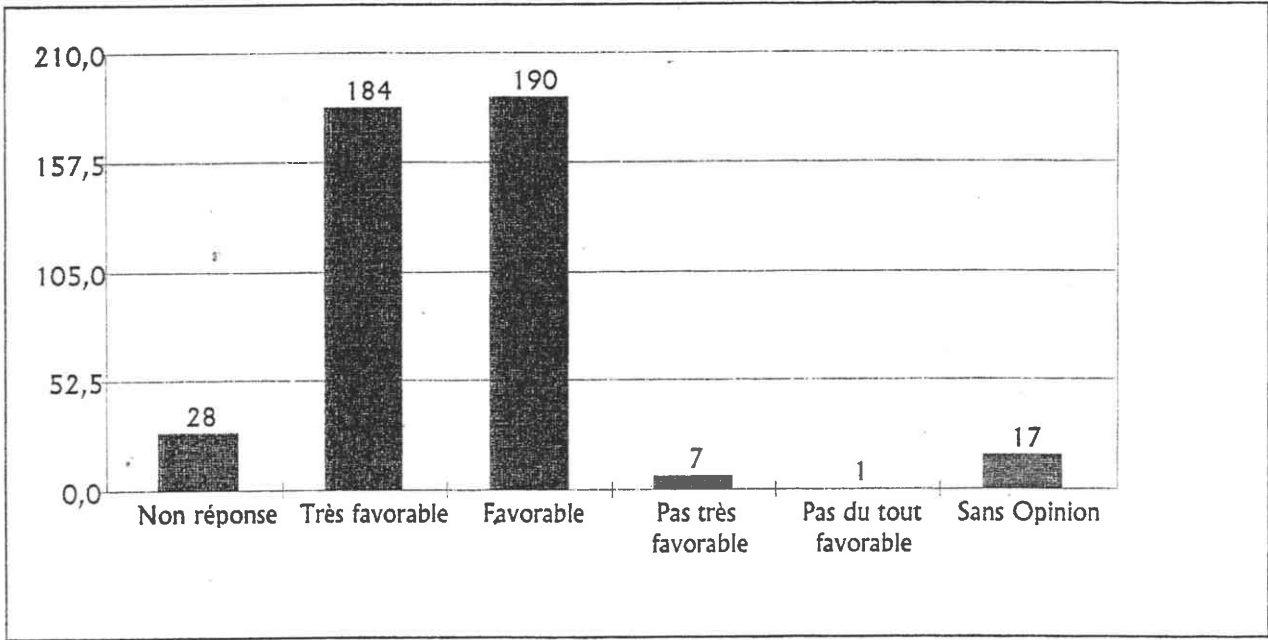


3g. Forum d'échange entre "demandeurs de mobilité" qui pourraient ainsi "arranger" entre eux des propositions à faire à l'Administration et aux Services

	Effectifs	%	Cumul
Non réponse	31	7,3%	7,3%
Très favorable	87	20,4%	27,6%
Favorable	182	42,6%	70,3%
Pas très favorable	61	14,3%	84,5%
Pas du tout favorable	21	4,9%	89,5%
Sans Opinion	45	10,5%	100%
TOTAL	427	100%	100%

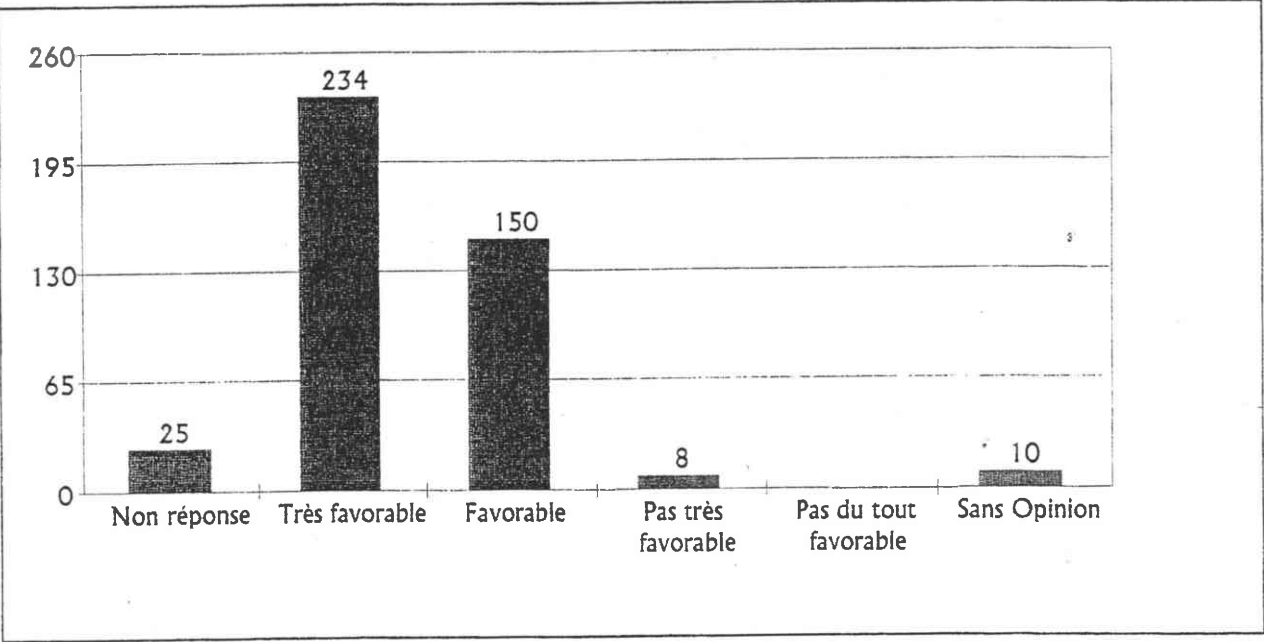
3h. Etablir une planification à moyen terme des besoins globaux de l'Organisation en ressources humaines

	Effectifs	%	Cumul
Non réponse	28	6,6%	6,6%
Très favorable	184	43,1%	49,6%
Favorable	190	44,5%	94,1%
Pas très favorable	7	1,6%	95,8%
Pas du tout favorable	1	0,2%	96%
Sans Opinion	17	4%	100%
TOTAL	427	100%	100%



3i. Communication aux agents des orientations stratégiques de l'Organisation, y compris en besoins de ressources humaines

	Effectifs	%	Cumul
Non réponse	25	5,9%	5,9%
Très favorable	234	54,8%	60,7%
Favorable	150	35,1%	95,8%
Pas très favorable	8	1,9%	97,7%
Pas du tout favorable	0	0%	97,7%
Sans Opinion	10	2,3%	100%
TOTAL	427	100%	100%



3j. Décentralisation dans chaque direction de réssources administratives permettant de gérer avec une plus grande proximité:

3j1- le recrutement

	Effectifs	%	Cumul
Non réponse	33	7,7%	7,7%
Très favorable	98	23%	30,7%
Favorable	130	30,4%	61,1%
Pas très favorable	72	16,9%	78%
Pas du tout favorable	66	15,5%	93,4%
Sans Opinion	28	6,6%	100%
TOTAL	427	100%	100%

3j2- les promotions

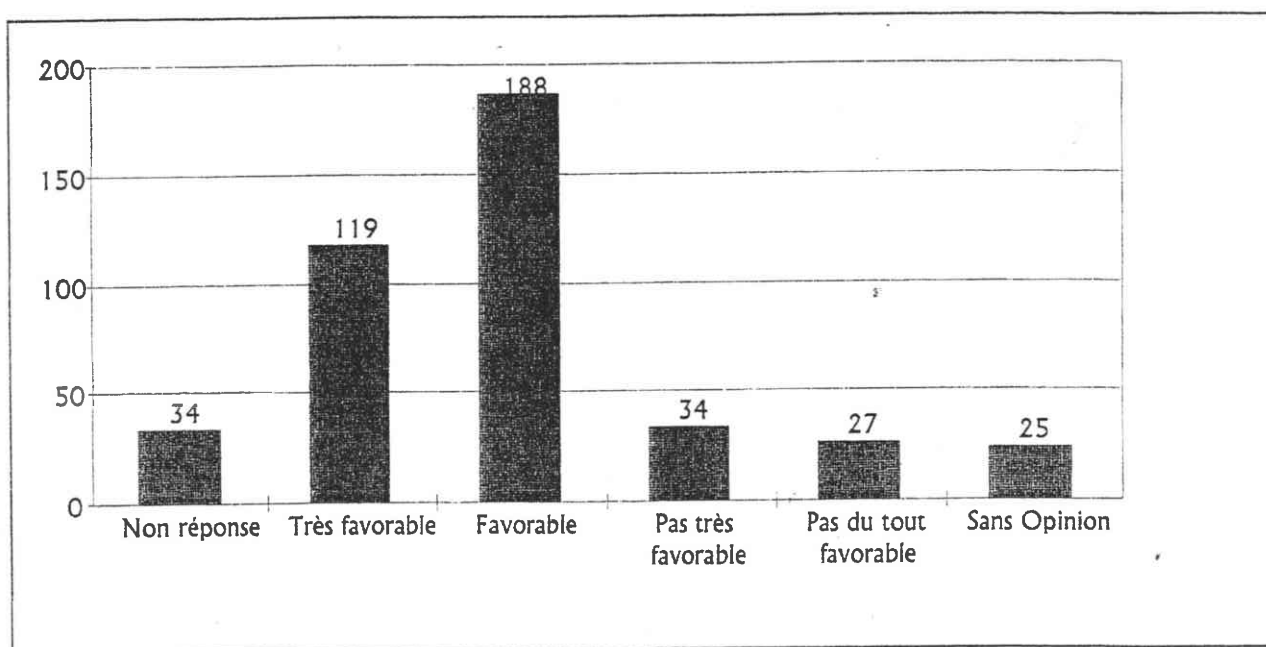
	Effectifs	%	Cumul
Non réponse	31	7,3%	7,3%
Très favorable	109	25,5%	32,8%
Favorable	138	32,3%	65,1%
Pas très favorable	62	14,5%	79,6%
Pas du tout favorable	62	14,5%	94,1%
Sans Opinion	25	5,9%	100%
TOTAL	427	100%	100%

3j3- les mutations

	Effectifs	%	Cumul
Non réponse	32	7,5%	7,5%
Très favorable	92	21,5%	29%
Favorable	162	37,9%	67%
Pas très favorable	56	13,1%	80,1%
Pas du tout favorable	59	13,8%	93,9%
Sans Opinion	26	6,1%	100%
TOTAL	427	100%	100%

3j4- les descriptions de fonctions

	Effectifs	%	Cumul
Non réponse	34	8%	8%
Très favorable	119	27,9%	35,8%
Favorable	188	44%	79,9%
Pas très favorable	34	8%	87,8%
Pas du tout favorable	27	6,3%	94,1%
Sans Opinion	25	5,9%	100%
TOTAL	427	100%	100%



3j5- l'interruption de contrats

	Effectifs	%	Cumul
Non réponse	43	10,1%	10,1%
Très favorable	63	14,8%	24,8%
Favorable	107	25,1%	49,9%
Pas très favorable	86	20,1%	70%
Pas du tout favorable	80	18,7%	88,8%
Sans Opinion	48	11,2%	100%
TOTAL	427	100%	100%

3j6- les diverses allocations

	Effectifs	%	Cumul
Non réponse	40	9,4%	9,4%
Très favorable	51	11,9%	21,3%
Favorable	97	22,7%	44%
Pas très favorable	86	20,1%	64,2%
Pas du tout favorable	87	20,4%	84,5%
Sans Opinion	66	15,5%	100%
TOTAL	427	100%	100%

«**La mobilité en milieu multiculturel**» résumée: Les organisations internationales tout comme les entreprises évoluent dans un contexte économique et politique concurrentiel où, pour garantir leur pérennité, elles sont amenées à s'adapter à leur environnement tant économique que politique. De plus, elles subissent par le biais de circuits politiques différents, mais souvent communs, les effets des restrictions budgétaires de la plupart des gouvernements européens. Les effets de ces nouvelles contraintes se sont avérés propices à la mise en œuvre d'une approche managériale plus contraignante pour celles-ci. Ces nouvelles orientations se manifestent surtout à travers le discours politique au niveau le plus élevé qui préconise deux idées novatrices: ***mobilité*** et ***performance***, dans la gestion des organisations internationales. Pour relever ce défi non seulement au plan politique mais aussi et surtout au plan économique et humain, il s'impose de valoriser le potentiel humain existant dans l'Organisation, lequel sous-tend la gestion réelle des compétences de ses agents et la mise en œuvre de la mobilité de ces derniers.

Force est de constater que ce qui paraît être une évidence managériale pour les initiateurs de cette volonté est difficile à «institutionnaliser».

Pour comprendre cela, cette recherche propose un modèle théorique présentant le fonctionnement et les synergies des différentes logiques décisionnelles de l'Organisation étudiée, en l'occurrence le Conseil de l'Europe, Organisation pan-européenne, lesquels émergent après une analyse théorique des concepts relatifs à la mobilité, à la culture, au multiculturalisme, aux structures organisationnelles, ainsi que des processus en cours.

La conclusion générale de cette recherche stipule que l'application effective de la mobilité dépend autant de la volonté politique que de la corrélation des vecteurs de mobilité des agents (recrutement, formation, appréciation, carrière entre-autres), déterminants essentiels qui constituent les liens indissociables à sa pratique, à son développement et, à son acceptation en tant que moyen de compétence.

Discipline: Sciences de gestion

Mots clés: mobilité, culture, multiculturalisme, structures organisationnelles, efficacité, compétences, pouvoir.

U.F.R. Etudes Supérieures de Management, laboratoire **CEREMO**
3, Place Edouard Branly, Technopôle 2000
57 070 METZ