

Zeitschrift: Actes de la Société jurassienne d'émulation

Herausgeber: Société jurassienne d'émulation

Band: 103 (2000)

Artikel: Ethique et gestion des ressources humaines

Autor: Meyer, Jean

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-684866>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 13.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Ethique et gestion des ressources humaines

Jean Meyer

Le responsable des ressources humaines : du gardien des structures à l'animateur de réseaux

Chef du personnel, directeur des ressources humaines, responsable du développement : quelle sera la prochaine étape ? On dit partout, le capital humain est primordial. Derrière les mots, une prise de conscience s'installe. On pressent combien le véritable savoir est moins dans les techniques qu'aux mains des collaborateurs. Les belles politiques s'affichent dans les magazines de management. Certes. Mais on demande tout et n'importe quoi à celui qui était encore il n'y a peu que le *chef du personnel*. Du quotidien et du long terme. De l'intervention d'urgence et de la prospective. Du culturel et des licenciements. Alors, qui peut y voir clair, au moment où les attentes envers lui se multiplient et éclatent complètement ?

De nouveaux concepts sont émis

C'est en plongeant dans la grande entreprise du futur, l'entreprise-réseau, que l'on doit trouver des pistes pour répondre aux interrogations actuelles. Avec un constat revalorisant pour le métier, mais peu encourageant pour les hommes et les femmes en place.

L'entreprise du futur fonctionnera comme un vaste réseau. On y esquissera certes toujours des organigrammes. Mais de plus en plus plats. Les processus de prestations se dessineront avec les clients. Ils seront les passerelles entre les départements, aujourd'hui hermétiques. Les groupes de travail ou de progrès se formeront et se dissoudront, au besoin. Les intranets appartiendront au quotidien. Tout le monde pourra communiquer avec tout le monde. Chacun pourra produire son idée, puis lui trouver des sponsors. Et les échanges de savoirs ne connaîtront plus de

frontières. Bien sûr le chemin reste encore long. Mais il est déjà beau de l'esquisser.

Dans une organisation moderne, la fonction *personnel*, au nom de l'efficacité et de la rentabilité subit une pression importante de la part des décideurs; elle doit justifier son existence en terme d'apport, de valeur ajoutée pour l'entreprise. Beaucoup d'entreprises ont supprimé la fonction *personnel* telle qu'elle existait et ont remplacé le chef du personnel par un collaborateur administratif. Pour des questions de coûts, la fonction *personnel* se réduit ainsi au strict minimum administratif nécessaire à la société. Ce mouvement de rationalisation ne s'arrête pas là; l'étape suivante est d'externaliser la fonction *personnel*. Une tendance se dessine actuellement dans ce sens, elle se comprend aisément en terme de rapport coûts-prestations pour l'entreprise qui veut tenter l'expérience. Outsourcer sa fonction *personnel* est, vraisemblablement, selon les tenants de ce choix, une opération très avantageuse pour une organisation comprenant jusqu'à 150 personnes environ. Dans les plus grandes organisations, la fonction *personnel* risque d'évoluer et de devenir un véritable partenaire de la direction d'entreprise. Elle coiffera les responsabilités de conduite du changement et de création de structures souples et flexibles que celui-ci implique pour s'adapter aux nouveaux impératifs. Nulle autre fonction au sein de l'entreprise ne peut, toutefois, assumer cette tâche tant il est vrai que le changement met en œuvre les comportements humains qui font l'objet d'un savoir et d'une expérience. En outre, le tout se construit dans la vitesse.

Comme on peut le voir, la fonction *personnel* est multiforme et plusieurs points de vue sont perceptibles. De plus, son identité n'est pas très claire. Le responsable de personnel est un professionnel hybride: spécialiste d'une part et manager d'autre part¹.

Or, on vit aujourd'hui, qu'on le veuille ou non, dans une *business society*, c'est-à-dire une société focalisée sur les questions financières. Le credo est la croissance économique rapide, dont le progrès dans tout autre domaine est supposé dépendre. La seule règle du jeu est celle ayant déjà fait ses preuves dans l'économie, celle de la compétitivité.

Par conséquent, les entreprises, agents principaux dans le domaine économique, sont les acteurs socio-politiques qui détiennent de plus en plus de pouvoir, et parmi elles les grandes entreprises qui ne cessent de grandir et d'accentuer leur poids dans la vie de tous les jours. Les Eglises ont perdu leur pouvoir depuis longtemps. L'Etat l'a perdu plus récemment et sans toujours trop s'en rendre compte: il l'a perdu dans la mesure où, au lieu de limiter le pouvoir des entreprises et de veiller à l'équilibre des considérations économiques, sociales et culturelles, il s'est empressé de démanteler ces limitations et de se démanteler lui-même, pour créer les conditions-cadre les plus favorables à des groupes privés, de peur que ceux-ci ne se délocalisent vers des endroits où les

impôts et les charges sociales sont plus bas, les lois les régissant moins contraignantes. Les administrations n'ont de cesse de se calquer sur le modèle de l'entreprise privée, au lieu de redéfinir leur rôle et de développer de nouvelles valeurs.

Les dirigeants des entreprises deviennent ainsi, puisque leurs décisions ont souvent un impact qui les dépasse, des *private keepers of public interest*². Ceci est préoccupant quand on sait qu'une enquête récente a confirmé qu'ils se sentent d'abord responsables du bien de leur entreprise et non du bien commun : ils n'hésitent pas à déplacer leurs activités et à licencier des collaborateurs, si cela permet d'augmenter leur rentabilité à court terme, et même si cela doit augmenter le chômage ; ils n'investissent pas dans un pays pauvre si cela rapporte moins qu'un investissement dans un autre pays, même s'ils aggravent ainsi encore un peu plus le fossé entre pays développés et sous-développés.

Les grandes entreprises et la finance étant les seules institutions ayant su se mondialiser, elles ont développé une puissance dépassant celle de toutes les autres forces régulatrices. Elles ont accès à des ressources presque illimitées.

On pense :

- à l'importante possibilité de recruter les meilleurs talents partout dans le monde (si elles ne peuvent pas les importer à un endroit, comme en Suisse, elles peuvent aller à leur rencontre là où ils se trouvent) ;
- aux énormes moyens financiers dont elles disposent ;
- aux formidables moyens de formation, d'information et de propagande hors proportion au regard de n'importe quel autre acteur social.

Les petites entreprises sont dans un processus d'imitation, par non-choix ou pour faire comme les grandes.

De plus, on peut observer une tendance quasi naturelle vers la concentration du pouvoir. Dans le monde de l'entreprise, comme ailleurs, l'égalité n'est pas l'état naturel des rapports entre hommes. Au contraire, si on laisse un groupe à lui-même, il se produit invariablement une différenciation des rôles et une structuration hiérarchique ; un ou plusieurs meneurs émergent alors. Et quand une organisation atteint une certaine taille, elle semble obéir à ce que MICHELS a appelé la *loi d'airain d'oligarchie*, selon laquelle il se forme inévitablement un groupe qui contrôle et coordonne les activités des autres, sans être à son tour soumis à un contrôle³.

Les chefs ont envie d'être chefs, parfois sans autre objet que celui de l'être. Ils ont cette volonté de réussir, de s'élever, de dominer (...), cette profonde tendance à échapper à une position inférieure, de passer de la défaite à la victoire, de ce qui est en-dessous à ce qui est au-dessus⁴.

Si un certain nombre de personnes veulent être chefs et font tout ou presque pour le devenir, d'autres, et c'est la vaste majorité, préfèrent la dépendance⁵; elles obéissent volontiers (tout au moins quand elles se sentent incapables de faire face à la situation par elles-mêmes), et ceci même lorsqu'il n'existe aucune sanction en cas de refus d'exécution d'un ordre⁶. Pour eux, le chef est la solution de toute contradiction, car il les décharge de toute responsabilité⁷.

Malgré tout face à ce contexte, le responsable du personnel n'est pas dépourvu d'atouts. En effet, sa vocation est l'humain. Donc, il ne se situe pas au même niveau de réflexion et d'action que les gens de pouvoir. Son influence est à l'échelon de la goutte d'eau, qui, à force de temps, de persévérance, va creuser la roche.

Pour se développer, *les marchés de la personne* ont besoin de facteurs spécifiques: liberté d'entreprendre, climat favorable à l'émulation culturelle et groupale, affirmation de règles éthiques et de valeurs reconnues par tous.

Le responsable du personnel peut être à la fois le valet d'autres et le maître de ses propres aspirations et de celles d'autres personnes pour qui il a envie de travailler.

On peut citer, à ce propos, l'histoire du pêcheur d'Oscar WILDE qui était tombé amoureux d'une petite sirène. Mais pour se marier avec elle, il devait éliminer son âme. Comment s'y est-il pris? Il a découpé son ombre. C'est comme cela qu'on enlève l'âme. L'âme a imploré le corps de ne pas la laisser: *Tu as tort, a dit l'âme au pêcheur, c'est moi le plus précieux*. Le pêcheur a répondu: *Mais qui es-tu? Je ne peux pas te voir, je ne peux pas te toucher, je ne peux pas te sentir... Tu dis que tu es ce que j'ai de plus précieux? Mais, en vérité, je ne te connais pas!*

Le pêcheur s'est débarrassé de son âme et le corps est devenu totalement matérialiste. Sept ans plus tard, l'âme est venue le retrouver en lui expliquant toutes les beautés qu'elle voyait mais que le corps était incapable de ressentir: *Laisse-moi revenir en toi, laisse-moi rentrer dans ton corps*. Le pêcheur s'est aperçu qu'il en avait besoin, il était en fait devenu très bête sans elle, mais il hésitait encore. L'âme a réussi à le tenter en séduisant le corps avec ce qu'il a de plus bas en lui. Elle a enflammé le corps d'imagination et lui a dit: *Laisse-moi réintégrer ton corps et je te donnerai ce dont tu as envie!* Le pêcheur a cédé. L'âme est rentrée dans le corps et lui a brisé le cœur. Pourquoi? Chassée, l'âme s'était pervertie et s'était retournée contre le corps; elle avait dégénéré.

Dans la gestion des ressources humaines, les valeurs implicites peuvent en effet devenir conscientes, les contraintes sociales de l'entreprise et de l'administration peuvent être vues dans la dynamique de l'interaction de la rentabilité et de l'humanisme. Alors, ce dernier tend à valoriser les objectifs économiques et non pas financiers uniquement, en mê-

me temps qu'elle vise le respect de la personne et la promotion du bien commun.

C'est à ce niveau que se situe l'éthique de la responsabilité. Une telle démarche est plus parfaite, parce qu'elle intègre toutes les autres. Les critères éthiques peuvent y jouer pleinement leur rôle. Sa réalisation n'est pas facile, mais elle ouvre des perspectives et des voies économiquement et humainement incomparables à toute autre approche.

L'humanisme et la gestion des ressources humaines

La théorie trop rigide de l'organisation scientifique du travail et l'échec de son application au comportement de groupe ont suscité par réaction la formation de l'école des relations humaines.

Les expériences de Hawthorne (Western Electric), inspirées par Elton MAYO et Fritz J. ROETHLISBERGER, ont rendu ce mouvement célèbre. L'observation minutieuse du comportement des hommes et des femmes au travail a conduit à la recherche méthodique des motivations et liaisons qui assurent l'adaptation du groupe aux objectifs à atteindre. Les phénomènes de coopération et de conflit, les barrières à la communication ont été particulièrement étudiés. De plus, certains points peuvent être cités comme des caractéristiques fondamentales :

- *la décision est décentralisée ;*
- *l'étude porte sur des groupes, et non sur des individus ;*
- *la force d'intégration repose sur la confiance plutôt que sur l'autorité ;*
- *le superviseur est un agent de communication inter- et intra-groupe plutôt que le représentant de l'autorité ;*
- *l'accent porte davantage sur la responsabilité que sur le contrôle extérieur.*

Avec le mouvement des relations humaines, l'analyse des organisations s'est enrichie sous plusieurs aspects dont la prise en compte des réseaux informels. Cependant, il a suscité de nombreuses critiques qui ont porté sur son inefficacité opératoire : cette approche contribue très peu à modifier le travail concret des individus. Cela explique d'ailleurs qu'elle soit parfois qualifiée de *taylorisme à visage humain* ou encore de *soft-taylorisme*.

On voit dès lors que cette vision de l'homme au travail n'est pas suffisante.

Mais dès lors qu'est-ce-que l'humanisme ?

Selon le *Petit Robert*, c'est toute théorie ou doctrine qui prend pour fin la personne humaine et son épanouissement. Le pur humanisme,

c'est-à-dire le culte de tout ce qui est de l'homme, disait SARTRE. De son côté, Paul NIZAN précisait: *nous rejetons toute mythologie humaniste qui parle d'un homme abstrait et néglige les conditions réelles de sa vie* (Pour une nouvelle culture).

L'humanisme induit un art de diriger la conduite personnelle: l'éthique a un caractère opératoire.

*Comment définir l'éthique?*⁸

C'est une science pratique du vrai accomplissement de l'homme et de la femme par la libre poursuite du bien.

L'éthique étudie les actions, les relations et les organisations humaines dans leur rapport avec les exigences de la dignité et des droits de chaque personne ainsi que la promotion du bien commun. Il y a un caractère universel de l'éthique.

Son domaine ne saurait être compris comme un champ séparé de la gestion des ressources humaines.

S'il est des domaines où la question du rapport à l'autre se pose en termes d'éthique, c'est bien celui de la gestion des ressources humaines. Qu'organise la préoccupation éthique dans les actes consistant à gérer du personnel?

Ce que pose l'éthique, c'est essentiellement le rapport à l'autre, à l'autrui. Nous tenons l'éthique⁹ pour une interrogation sur les difficultés que comporte l'action de manager du personnel, mais aussi l'effort à répondre à ces difficultés par des attitudes censées s'en réclamer. Outre la visée utilitaire d'une action, c'est-à-dire ce qu'elle permet d'obtenir en terme d'efficacité, le jugement de désirabilité de cette action semble constituer le socle de la préoccupation éthique, ou mieux encore celui de la réflexion éthique. Quel objectif est désirable, et à quelle fin?

La désirabilité relève de l'économie générale du désir dont on sait qu'il relève du manque, de l'insatisfaction. Si manque il y a, comment le combler? Et d'abord d'où peut-il provenir? Comment s'usine-t-il? Or, qui dit désir indique en même temps que les situations telles qu'elles se présentent à chacun ne peuvent satisfaire totalement, ne serait-ce que parce que les relations chef des ressources humaines et personnel, ou directeur général et chef du personnel ne sont pas aussi transparentes et univoques que certains veulent nous le faire accroire. C'est précisément cette opacité relationnelle constitutive des binômes précités par exemple qui rend l'interrogation sur l'acte d'engager, de former, de licencier nécessaire, voire indispensable, et la suspicion sur le bien-fondé et la valeur des interventions du chef des ressources humaines dès qu'il est question de vie collective dans une entreprise ou une administration. L'acte éthique est un *habiter* dans le temps plus que dans l'espace. Il faut prendre en compte le devenir des personnes en les respectant dans ce qu'elles sont.

Les conflits éventuels entre la réussite en affaires et l'accomplissement humain demandent à être analysés, pour que l'on puisse les surmonter, autant que possible, en dévoilant les failles dans l'utilisation soit de la rationalité éthique, soit de la rationalité économique ou autre. Ce sont ces fractures qui se trouvent à la racine des conflits, des déviances, des dominations.

Il s'agit bel et bien de tester en permanence la valeur et la portée heuristique du contenu des actes, de nos actes. Pour le gestionnaire des ressources humaines, la formation, l'efficacité et les enjeux du travail du personnel, les bénéfices réels pour celui-ci en termes de développement, de compétences et de personnalité, bref de son épanouissement cognitif et affectif, voire spirituel, sont autant de facteurs dont la réflexion éthique doit tenir compte. Il est en effet réflexivement impérieux de s'interroger sur le sentiment non du manager ou du gestionnaire, mais de celui qui fait le travail¹⁰.

Le gestionnaire des ressources humaines doit s'interroger sur l'origine de la valeur de son action, sur ce qui l'organise, la fonde et ce en vue de quoi elle se pose. Autant dire que la valeur éthique est un objet de travail de l'intelligence, non fondée exclusivement sur la conviction intérieure dont les dangers sont faciles à recenser: fanatisme, intégrisme moral, violence, intolérance, mesquinerie, méchanceté. Le caractère purement subjectif des convictions morales ne peut fonder universellement la valeur d'une action. On dira donc que toute conscience se doit d'être passée par la critique interne de ses affirmations pour déjouer en permanence ce que le philosophe allemand Hegel décrit comme *le délire de la présomption*, lorsque celle-ci devient le contenu principal des actions. Certains ne résistent pas dès lors à se raidir sur leurs principes. Comme le disait le philosophe Stanislas Jerzy LEC, *quand les arguments s'effritent, les positions se durcissent*. Ce durcissement se traduit par la violence vis-à-vis de la personne en face (collègue, collaborateur, formateur, concurrent, faible).

Or, pour qu'une conscience s'élabore, dont on sait qu'elle est toujours conscience de quelque chose, comme disait HUSSERL, la réflexion éthique exige une conscience de soi et du monde dans une simultanéité qui situe le sujet comme acteur dans un contexte donné. C'est que la conscience éthique est tournée intentionnellement vers l'avenir comme projet. Le contenu de ce projet face à autrui est le produit à la fois de sa propre réflexion et de la confrontation avec autrui. Quoi qu'il en soit, l'acte d'engager du personnel, de diriger une équipe ne peuvent être des activités indifférentes; elles exigent intelligence et délicatesse de la part du responsable des ressources humaines ou de celui qui s'occupe de ce domaine. Le recours à la rationalité et à la réflexion dans l'action s'impose ainsi dans la nécessaire distance à avoir à l'égard de sa propre spontanéité agissante.

Pour le responsable des ressources humaines, l'existence professionnelle commence par la critique et la contestation des évidences d'actes, avant de se projeter dans une situation nouvelle. La réflexion éthique est donc la conscience d'un problème (entendu comme objectivation théorique d'une question sujette à controverse qui exige de l'individu une réponse sous la forme d'une solution), avant d'être une solution. L'étymologie indique la voie à suivre: le problème (du grec pro-ballô, jeter devant) est au grec ce que le projet (pro-jicere, jeter devant soi dans le temps) est au latin. Ces acceptations dictent la nécessaire problématisation des situations de travail. Pour ce faire, le temps est l'étoffe même de la conscience. Son caractère le plus essentiel est en effet d'être séparé de l'immédiat, de n'être jamais tout à fait présent au présent. PASCAL ne disait-il pas: *le présent n'est jamais notre fin: le passé et le présent sont nos moyens; le seul avenir est notre fin. Ainsi, nous ne vivons jamais, mais nous espérons de vivre...*

Si la conscience morale trouve dans le présent, ou même le passé, l'image d'un prêt-à-porter, et d'où le temps est évaporé ou encore pétriifié, l'exercice de la profession de chef des ressources humaines se trouvera totalement compromis sur le plan éthique. Car il y aura la souffrance vécue et imposée, l'irréflexion sur le devenir des collaborateurs, l'ignorance complaisamment entretenue, que traduisent la routine défensive et l'activisme sous la forme d'un simulacre de nouveauté ou de la pédagogie du vide; c'est une usine de bonnes intentions. Ce qui importe à la conscience éthique, c'est son éveil perpétuel par sa propre réflexion et sa propre inquiétude.

Exemples

Dans la réalité de tous les jours, il n'est pas facile de discerner où est le bien, où est le mal, ce qui est éthique ou non, ce qui est favorable à l'être humain ou non, ce qui est possible de faire ou non pour le responsable des ressources humaines. Seuls certains signes sont perceptibles; il faut, néanmoins, les saisir.

Voici quelques exemples illustrant cette problématique :

a) Le Prix Bertelsmann et la Ville de Neuchâtel

Une grande entreprise allemande d'envergure internationale, la Société Bertelsmann, essentiellement orientée vers les domaines de l'édition et de la communication, a pris l'initiative de créer, en 1977, une fonda-

tion indépendante de droit privé, domiciliée à Gütersloh. Son but principal est de poursuivre son engagement traditionnel en politique sociale et culturelle, en apportant sa contribution à la résolution de problématiques de la société actuelle. Un de ses intérêts s'est focalisé sur la nécessité de moderniser l'administration, dont la structure, aux yeux du Président du Comité de la Fondation Reinhard Mohn, est excessivement centralisée et bureaucratique. Dans son esprit, il s'agit particulièrement d'innover dans les administrations publiques, dans la recherche d'une efficacité et flexibilité accrues, tout en conservant les valeurs du bien public.

La Fondation travaille sur des projets largement axés sur la pratique et se veut essentiellement opérationnelle. Elle conçoit et initie, elle-même, les projets qu'elle poursuit et les accompagne depuis la définition du problème à traiter, jusqu'à leur mise en pratique. Son principe de base : la véracité des réflexions théoriques doit être éprouvée par des expériences pratiques. On part en effet du postulat que les innovations n'ont de chance d'être mises en œuvre que si leur efficacité a été démontrée. Il découle de cette approche les éléments de travail suivants :

- *l'orientation vers la pratique*;
- *l'évaluation critique de l'expérience passée*;
- *la recherche de domaines nouveaux à expérimenter*;
- *une définition claire du problème à traiter et du but à atteindre, en reliant étroitement théorie et pratique*;
- *l'encouragement de projets concrets à valeur d'exemple pouvant être par la suite imités*.

En 1988, elle a créé le Prix Bertelsmann¹¹ qui est décerné chaque année pour primer des concepts innovateurs. Cette récompense peut être donnée au-delà de la frontière allemande, créant ainsi un large réseau. Elle s'est intéressée notamment aux thèmes suivants :

- *1989: culture d'entreprise partenariale*;
- *1991: ébauches exemplaires pour une politique d'emploi à succès*;
- *1992: politique d'immigration et d'intégration progressiste*;
- *1996: domaine «Etat et administration»*.

A chaque fois, le Prix Bertelsmann offre la possibilité d'une ouverture et d'un échange d'expériences qui contribuent à dynamiser l'innovation sociale, politique. Il étend le réseau de la Fondation et constitue un véritable outil de recherche, dont les résultats font l'objet d'une large diffusion.

L'expertise du Prix Bertelsmann au plan interne a mis en évidence les points suivants pour la Ville de Neuchâtel :

- *efficacité dans l'application de la réforme suisse des finances communales*;
- *motivation de l'administration*;
- *mise sur pied des mesures de restructurations et d'économies*;

- *développement de structures de délégation et de décentralisation avec une participation plus directe des services en matière de budgétisation;*
- *création d'un style de direction et d'administration informel et non bureaucratique;*
- *orientation de la politique de la Ville en direction du citoyen-client, notamment par des enquêtes et des consultations dans les quartiers et auprès des associations;*
- *ouverture politique en matière d'intégration des étrangers;*
- *institution d'un forum où les jeunes prennent des responsabilités et interviennent dans le processus politique;*
- *capacité à créer un consensus avec la population et les partis politiques.*

Cette étude se situe dans le contexte général où les administrations publiques sont contraintes aujourd’hui de répondre à des défis nouveaux¹². Les citoyens exigent des prestations administratives tant efficaces que rapides. Un certain nombre de services entrent en concurrence avec le secteur privé. La notion d’intérêt public, de bien public n’est plus aussi claire qu’auparavant. Enfin, les agents de la fonction publique sont en quête d’une réalisation personnelle accrue dans le cadre de leur activité. Or, la bureaucratie est souvent un handicap à toute évolution. Incidemment, il y a lieu de relever que le modèle bureaucratique a les caractéristiques suivantes : la professionnalisation, la hiérarchisation des fonctions et l’impersonnalité des règles, la protection des fonctionnaires dans l’exercice de leurs fonctions en vertu d’un statut. La densité des réglementations liées au principe de la légalité, les nombreux mécanismes de contrôle et l’exposition à la critique de l’opinion publique favorisent au sein de l’organisation *une culture* à la fois formaliste et craintive, cherchant à éviter les risques. Les stimuli pour mettre *sous tension de gestion* les collaborateurs (trices) sont différents au sein d’une organisation publique. Le salaire, plafonné et soumis à des règles rigides, semble jouer un rôle moindre que dans le privé. En revanche, le prestige lié à l’interface avec le monde politique ainsi que la satisfaction de participer à la solution de problèmes importants de la collectivité contribuent à motiver de nombreux agents publics, pour autant qu’il y ait une marge d’autonomie, ce qui n’est pas toujours le cas. On peut imaginer aussi que le secteur public, à cause de ses caractéristiques profondes, attire certains types de personnalité plutôt que d’autres.

Cela incite donc les autorités perspicaces à rechercher des méthodes de gestion nouvelles, en vue de moderniser le secteur public. Dans cette perspective, Neuchâtel a décidé, dès lors, de s’engager davantage dans la poursuite des objectifs suivants :

- *révision des concepts de gestion;*
- *révision des procédures et méthodes de travail;*

- *remise en question de l'organisation;*
- *réflexion sur les prestations à fournir;*
- *définition de standards de qualité;*
- *décloisonnement entre les services;*
- *gestion décentralisée pour rapprocher les centres de décision des personnes en charge;*
- *coordination des systèmes;*
- *intensification de la formation.*

Pour entreprendre ses réformes, la Ville de Neuchâtel a largement recouru au partenariat, tant avec le personnel, les autres collectivités publiques, les citoyens et habitants, qu'avec les associations et les milieux économiques. Cette méthode avait l'avantage de faire réfléchir à l'intérieur comme à l'extérieur. Les informations obtenues à l'intérieur de l'Administration étaient confrontées avec celles des citoyens. Il en est ressorti une meilleure approche de la réalité concrète vécue par les gens; inversement, l'Administration a été mieux comprise de ses clients. Des solutions ont pu être apportées.

Le partenariat instauré fait référence à divers critères, tels que l'information, les conseils donnés aux citoyens, la consultation, la participation et enfin l'intégration.

a) Le partenariat avec le personnel:

Cette forme de partenariat tend à favoriser l'image du fonctionnaire compétent et novateur, faisant preuve d'un esprit d'entreprise et de souplesse.

Dans cette direction, une réévaluation des fonctions a été mise en œuvre. Les entretiens périodiques entre les collaborateurs et leur chef ont été intensifiés. En outre, l'accent a été mis sur la formation continue, adaptée aux nouveaux objectifs (par exemple: cours d'accueil).

b) Le partenariat entre les directions et avec d'autres entités publiques:

b.1.) Le partenariat entre les directions:

L'exécutif a souhaité favoriser le décloisonnement et la gestion par projet. Cela s'est traduit par une multiplication des collaborations interdirections. C'est dans ce cadre qu'un groupe de coordination a été institué en 1998, comptant à son actif un représentant par direction et présidé par le chancelier. Ce groupe, dénommé *Ad +*, dont les représentants étaient les responsables de l'information désignés par l'exécutif, avait pour objectifs:

- *l'échange d'expériences;*
- *la définition de besoins;*
- *l'amélioration de l'information;*

- *l'appui au représentant de l'exécutif dans l'accomplissement de ses démarches «internationales».*

b.2.) Partenariat avec d'autres collectivités publiques:

L'exécutif a accentué son effort pour développer le partenariat avec d'autres communes, dans un esprit régional et en vue de réaliser des économies d'échelle. Citons à ce titre l'extension de conventions dans le domaine de l'informatique et de la sécurité (feu-ambulances), par exemple. Avec l'Etat cantonal, un des buts poursuivis a été d'éviter un chevauchement dans l'exécution des tâches. Citons, dans ce cadre, la reprise intégrale des missions de sauvetage sur le lac, les aménagements des rives neuchâteloises, le service d'incendie et de secours de la Ville de Neuchâtel.

c) Partenariat avec les citoyens:

Ce type de partenariat a renforcé les sentiments d'appartenance et d'identification du citoyen à sa ville.

c.1.) Conseils:

- *Développement de nombreuses campagnes de sensibilisation et de prévention organisées essentiellement par la police, portant par exemple sur les thèmes suivants: prévention, vol, sécurité pour les enfants, prévention routière, prévention contre le bruit, etc.;*
- *Conseils par un programme informatique sur la consommation énergétique des appareils ménagers.*

c.2.) Consultation:

- *Enquête périodique sur la qualité de l'accueil dans les différents services de la ville;*
- *Consultation sur des projets communaux (par exemple, consultation des habitants d'un quartier concerné par l'implantation d'une nouvelle entreprise de grande envergure: Baxter).*

c.3.) Participation:

- *Achèvement de l'aménagement de la zone piétonne et décoration durable de celle-ci avec la collaboration des commerçants.*
- *Campagnes de tri pour les déchets.*
- *Campagnes d'incitation au compostage.*

c.4.) Intégration:

- *Développement du champ d'activité des deux parlements des jeunes.*
- *Développement des programmes d'occupation pour chômeurs, à l'exemple de l'introduction de patrouilleurs scolaires supplémentaires à proximité des écoles.*

- *Intégration plus soutenue d'équipes de handicapés mentaux au service des parcs et promenades, avec la collaboration d'institutions privées.*

d) Partenariat avec les associations:

Ce partenariat tend à définir la répartition des tâches entre les secteurs public et privé, dans un souci d'efficacité, de respect de l'initiative privée, de proximité avec le citoyen utilisateur de la prestation. C'est ainsi que l'Office du tourisme par exemple travaille en partie sous mandat de prestations.

e) Partenariat avec les milieux économiques:

L'exécutif municipal a tenu à renforcer un climat de collaboration avec les milieux économiques pour favoriser l'attractivité de Neuchâtel. A ce titre, par exemple, l'implantation d'une école anglophone a été soutenue.

Il faut citer encore les rencontres régulières de l'exécutif avec les plus grandes entreprises locales.

En bref, on peut relever que le travail en réseau est une approche relativement nouvelle dans les collectivités publiques et vient concurrencer les méthodes traditionnellement bureaucratiques des administrations. L'échange d'expériences conduit inéluctablement à un esprit d'ouverture, condition indispensable à une modernisation en profondeur. Tel a été le cas à Neuchâtel.

On peut généraliser en disant que le travail en réseau est un facteur de développement de contacts informels en accord parfait avec l'évolution actuelle de l'administration. Le partenariat entre aussi totalement dans ce cadre.

Avec le Prix Bertelsmann, la Ville de Neuchâtel a franchi un pas supplémentaire vers la réforme de son Administration et les contacts qu'elle a ainsi développés joueront sans doute de tout leur poids dans l'évolution qu'elle sera appelée à connaître.

b) Le salaire au mérite avec la notion d'intraprenariat

La Banque Cantonale Vaudoise est la banque officielle de l'Etat de Vaud. A la suite de la reprise de petites banques locales, il s'est agi de mettre sur pied un nouveau concept de gestion salariale pour le personnel pour fédérer l'ensemble. Le système antérieur valorisait l'ancienneté, la fidélité et la conformité, par des rémunérations indexées (partiellement ces dernières années) et une caisse de pensions basée sur le régime de la primauté des cotisations.

Pour faire face au changement, la direction générale a décidé de créer à la Banque Cantonale¹³ Vaudoise les conditions d'un changement culturel, afin de contrecarrer l'univers très structuré et hiérarchisé du monde bancaire :

- *en instaurant l'évaluation systématique des performances de tout(e) collaborateur(trice) et cadre de l'entreprise;*
- *en subordonnant la gestion des ressources humaines (nominations, rémunérations, relève, etc.) au résultat de cette évaluation.*

Or, évaluer les performances revient à valoriser la prise d'initiatives et l'esprit d'entrepreneur à l'intérieur de l'organisation. C'est un *empowerment des travailleurs*. Du moins, tel est le désir patronal.

Pour instaurer cette nouvelle culture, un mode de rémunération rétribue chacun selon les niveaux d'exigence et de responsabilité de sa fonction, ainsi qu'au regard des résultats obtenus. Six outils de gestion des ressources humaines ont été développés dans cette perspective :

- *le modèle de responsabilité, qui classe les fonctions en sept degrés d'influence : exécution, réalisation, spécialisation, maîtrise, expertise, tactique, stratégie ;*
- *la promotion, qui régit l'accès à une fonction de degré d'influence plus élevé ;*
- *la nomination, qui règle l'attribution d'un rang et d'un titre à des fins de représentation, ainsi que le pouvoir d'engager la banque ;*
- *l'évaluation des contributions, qui reconnaît les contributions majeures des collaborateurs ;*
- *la rémunération, qui valorise les performances de chacun ;*
- *l'harmonisation des salaires, qui amène au plus tard jusqu'en 2001 les rémunérations dans les normes fixées par le modèle de responsabilité.*

Les sept degrés d'influence liés à la fonction ont été évalués selon un modèle commun à plusieurs banques cantonales ; il a été élaboré par la société de consultants OGS, à Stans. Voici pour chaque degré d'influence, quelques fonctions correspondantes :

- a) **degré d'influence 1**: opérateur de saisie, collaborateur (trice) courrier ;
- b) **degré d'influence 2**: téléphoniste, secrétaire d'administration ; collaborateur (trice) crédits ;
- c) **degré d'influence 3**: caissier(ère) conseil, secrétaire de direction, conseiller(ère) fiscal, assistant(e) réviseur ;
- d) **degré d'influence 4**: analyste risques crédits, conseiller(ère) clientèle, responsable d'un point de vente, expert(e) immobilier ;
- e) **degré d'influence 5**: gestionnaire, négocié international, directeur(trice) des relations publiques, expert(e) affaires documentaires, rédacteur(trice) économique ;

- f) **degré d'influence 6**: responsable de région, cambiste (chef (fe) de département), trafic de paiement (chef (fe) de département), directeur(trice) financier(ère) (chef(fe) de département);
- g) **degré d'influence 7**: directeur(trice) général(e).

Quelles sont les composantes de la rémunération ?

Depuis janvier 1997, la rémunération comprend trois éléments distincts :

- *la partie fixe du salaire, déterminée en fonction du degré de responsabilité (les sept degrés d'influence ci-dessus), représente actuellement l'essentiel de la rémunération totale ;*
- *la partie variable du salaire, qui résulte de la cote de performance et du résultat de l'entreprise (enveloppe globale), représente actuellement 2 à 5 % de la rémunération totale ; l'objectif poursuivi est d'atteindre 10 % dans les cinq ans suivants et, pourquoi pas, 20 % ultérieurement ; le salaire variable est versé en fin d'année ; il permet, le cas échéant, de corriger les inégalités salariales héritées du proche passé ;*
- *la prime, qui récompense des contributions notoires en apport de cash flow, en évitement de pertes, en réduction de coûts (pour ne pas pénaliser ceux qui sont au back office) ou en conduite extraordinaire, peut aller de quelques centaines de francs à un salaire mensuel ; 8 à 10 % du personnel en ont touché une pour l'exercice 1998.*

A ces trois composantes vient s'ajouter l'intéressement du personnel au capital de la banque, qui est un levier important permettant aux collaborateurs (trices) de devenir propriétaires de leur entreprise. En effet, chacun peut souscrire des actions de la BCV selon son degré d'influence et son code de contribution valorisant les performances.

Sur quoi porte l'évaluation ?

Voici les éléments déterminants :

- *le client (un service de qualité s'évalue à la qualité de l'accueil, de l'écoute, de la disponibilité, de la discréetion, de l'image donnée de la banque) ;*
- *l'équipe (son bon fonctionnement dépend de l'esprit d'équipe, du respect des autres, des relations interpersonnelles, de la contribution de chacun en relation avec les autres, de la capacité de coordination et de management) ;*
- *la compétence (elle s'exprime par l'expérience professionnelle, la formation continue, la mobilité et la polyvalence) ;*
- *la qualité du travail (elle résulte de la rigueur dans l'accomplissement du travail, de la fiabilité, du respect des règles d'éthique) ;*

- la qualité du travail (*elle résulte de la rigueur dans l'accomplissement du travail, de la fiabilité, du respect des règles d'éthique*); *contribution à l'amélioration de l'image de la banque par ses propos et son attitude vis-à-vis du public, des clients et ses collègues*;
- la rentabilité et le développement (*l'apport se fait par des affaires*);
- la productivité (*en recourant notamment à toutes les possibilités qu'offre la bureautique*);
- les processus (*par la simplification des formules et des procédures de travail*);
- la participation aux équipes de projets (*en plus des tâches quotidiennes*) et l'observation de la concurrence (*ou comment faire preuve de curiosité et d'esprit critique à l'égard des autres entreprises de service*).

L'évaluation des performances se fait en trois étapes :

- *en début d'année, le supérieur présente à son équipe les choix stratégiques de la banque et incite ses collaborateurs (trices) à prendre des engagements concomitants*;
- *en cours d'année, le (la) collaborateur(trice) et son supérieur relèvent les faits significatifs de la performance (initiatives prises, services rendus, suggestions faites, réalisations concrètes, contributions diverses, résultats obtenus ou non); l'«empowerment» requiert de la part du chef, même s'il accroît la marge de manœuvre de ses coéquipiers, qu'il manifeste un intérêt soutenu pour les réalisations de ces derniers*;
- *dès septembre, un entretien d'évaluation des performances proprement dites est agendé, au cours duquel trois thèmes sont abordés : la tenue effective de la fonction, l'exécution des engagements prévus, l'inventaire des faits significatifs en regard des cibles de performance.*

L'arbitrage du service du personnel peut être demandé, si de graves divergences apparaissent dans l'appréciation de l'évaluation.

Des statistiques sont établies par le service du personnel pour observer le système.

Le tout est complété par un contrat de progrès, établi tous les trois ans, qui permet de situer le (la) travailleur(euse), son potentiel, son développement et ses perspectives à long terme dans l'entreprise.

c) Discrimination selon l'âge dans l'engagement

En 1998, Von Rohr & Associates SA¹⁴ a procédé à un sondage d'opinion auprès d'employeurs et d'employées en Suisse sur le thème *âge et employabilité : perception ou réalité ?*

Le sondage a été effectué au moyen d'un questionnaire écrit envoyé à deux populations cibles constituées de 428 entreprises et 269 cadres (candidats). Le taux de réponse global a été de 32,4% réparti comme suit: 90 entreprises (21%) et 136 candidats (50,5%).

Quel est le profil des employeurs ?

La majorité des entreprises sont des multinationales (57%) et représente un total de 58 803 employés travaillant en Suisse. 57,3% sont basées en Suisse romande, 42,7% en Suisse alémanique. Leur répartition par taille montre une forte prédominance d'entreprises de moins de 500 employés (73,4%); 7,6% employaient plus de 2500 collaborateurs en Suisse. Quant aux secteurs d'activité, le secteur des services (banques, services financiers, services en général et conseil) représente 42,6%, le secteur industriel et de la haute technologie (informatique, télécommunications et électronique) 43,9% et les organisations à but non lucratif 13,5%.

Tous secteurs confondus, l'âge moyen de l'ensemble des employés est de 36,5 ans, tandis que celui de leurs supérieurs directs est de 46,8 ans. La tranche d'âge prédominante (30,9%) est de 31-40 ans avec un pourcentage égal de moins de 30 ans. 13,8% de l'ensemble des employés avaient plus de 50 ans lors du sondage.

Quel est le profil des candidats ?

Au moment du sondage, 61,8% des candidats sont en poste, alors que 3,7% travaillent en qualité de consultant indépendant et 34,6% recherchaient un emploi. L'échantillon est composé de 65,4% d'hommes et de 34,6 de femmes. Leur âge moyen est de 44,5 ans, très proche de celui de leur supérieur direct (45 ans). La tranche d'âge prédominante est celle de 41-50 ans, avec une moyenne d'âge de 45,2 ans.

Dans l'ensemble, la répartition par secteur reflète bien celle de l'économie suisse: les services financiers (banque, assurance, trading) constituent le groupe le plus représenté (27%), suivi du secteur de la haute technologie (20%).

On peut relever un niveau très élevé de formation avec 61% des candidats ayant une formation universitaire ou supérieure, et 23% une qualification professionnelle.

Quels sont les résultats du sondage ?

Dans la recherche d'emploi, l'âge est-il considéré comme une barrière? S'agit-il d'une perception ou d'une réalité? Ou est-ce une perception qui devient une réalité du fait que les entreprises et les employés suivent cette représentation sociale imposée? Si l'âge est perçu comme un facteur restreignant l'employabilité, à quel moment l'âge devient-il un handicap?

De manière générale, la barrière d'âge restrictive est perçue par les candidats comme commençant à l'âge de 46,2 ans et 49,6 ans pour les entreprises. Une exception notable est le secteur de la haute technologie dans lequel les candidats perçoivent une discrimination dès l'âge de 43 ans – ce qui coïncide avec l'âge moyen dans ce secteur, tandis que les entreprises la situent à 50 ans. Une hypothèse probable pourrait être la rareté actuelle de spécialistes hautement qualifiés dans le domaine de l'informatique et des télécommunications.

Il ressort du graphique ci-dessous que de manière générale, les candidats perçoivent la limite d'âge critique plus basse que ne la voient les entreprises.

Les perspectives ne sont guère meilleures d'ailleurs. En effet, 86,8% des candidats estiment que le facteur âge devient toujours plus problématique. Cet avis est partagé par les entreprises, bien qu'à un degré moindre (75%). Un des facteurs sous-jacents à cette tendance semble être le fait que les entreprises attachent peu d'importance à l'expérience professionnelle. En effet, 61,8% des candidats estiment que les entreprises n'attribuent pas assez de valeur à l'expérience acquise avec l'âge.

Quelles sont la politique et la pratique des entreprises ?

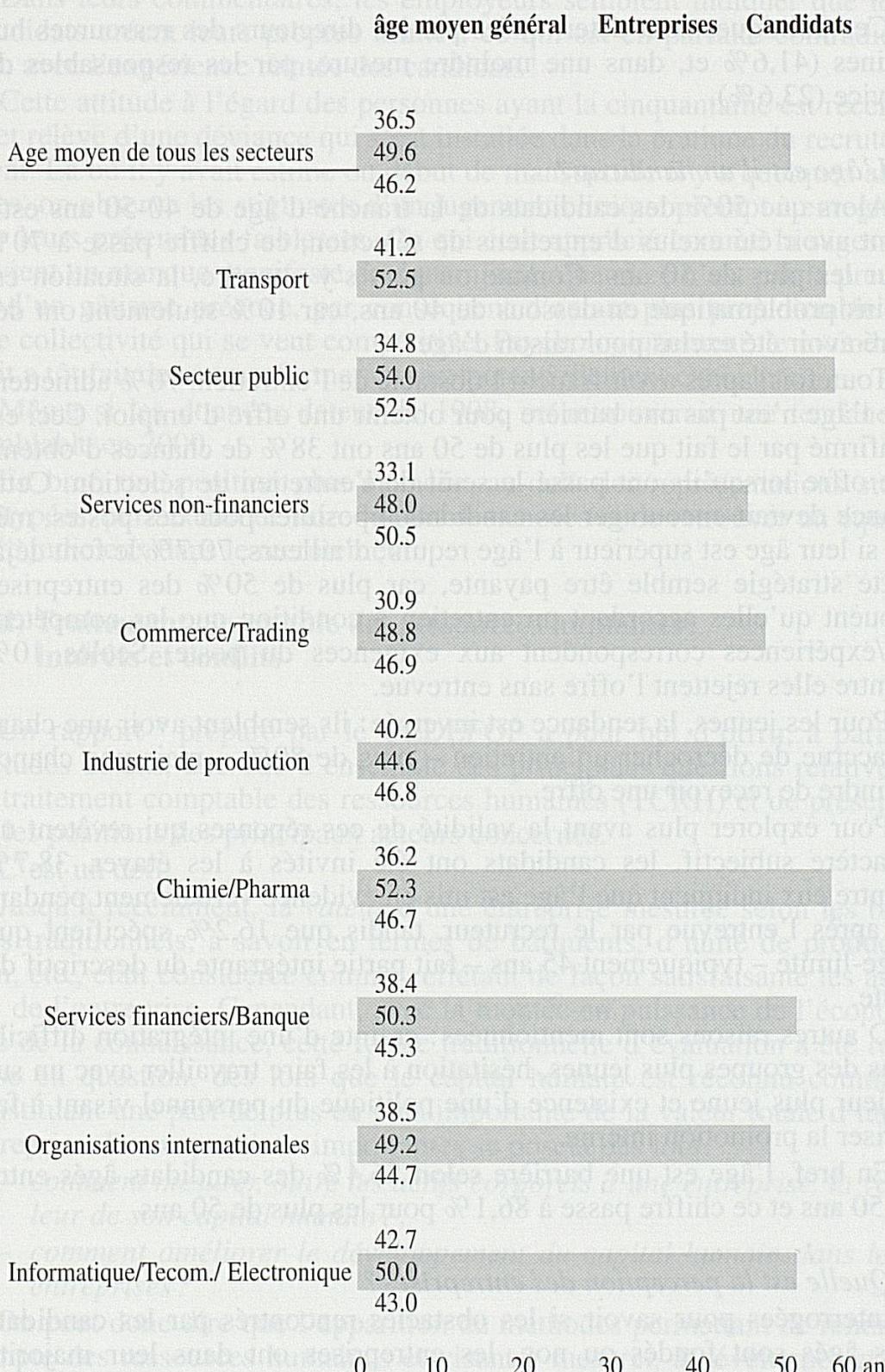
Dans l'ensemble, 33,7% des entreprises admettent qu'elles ont une politique claire de recrutement relative à l'âge. Ceci est vrai pour tous les secteurs, à l'exception toutefois du secteur public (pas de politique déclarée). Dans le secteur du commerce et des organisations internationales, une proportion plus élevée (50%) que la moyenne affirme avoir une politique officielle relative à l'âge, l'âge moyen étant de 34,8 ans seulement.

Pour les préférences d'âge en matière de recrutement, les entreprises ont dans leur grande majorité cité la fiabilité (87,7%) et la spécificité des compétences (66,7%) comme les deux motifs principaux pour privilégier des candidats plus âgés. A l'inverse, les candidats plus jeunes sont préférés essentiellement pour leur faculté d'intégration (76,5%), la possibilité de leur assurer un plan de carrière (85,7%), leur adaptabilité (95,2%) et leurs connaissances à jour (84,2%). Les entreprises plus petites ont indiqué qu'elles recherchent surtout le meilleur rapport qualité/coût. Cela voudrait-il dire que les candidats plus âgés ont davantage de chances dans les PME ?

En matière de promotion, seules 10,5% des entreprises ont une politique ouvertement déclarée. 18% d'entre elles tendent à recruter des jeunes diplômés pour favoriser l'avancement interne.

Même si les candidats prétendent que les employeurs ne valorisent pas suffisamment leur expérience, les entreprises ont des politiques informelles tendant à valoriser en même temps les compétences et la formation (23%). Par ailleurs, les entreprises sont soucieuses dans leur

Age moyen « critique » par secteur



politique de recrutement et/ou de promotion de veiller à assurer une intégration harmonieuse dans une équipe et à optimiser la pyramide des âges.

Ces politiques sont déterminées par les directeurs des ressources humaines (41,6% et, dans une moindre mesure, par les responsables de service (23,6%).

L'âge est-il un handicap ?

Alors que 50% des candidats de la tranche d'âge de 40-50 ans estiment avoir été exclus d'entretiens de sélection, ce chiffre passe à 70% pour les plus de 50 ans. Comme on peut s'y attendre, la situation est moins problématique en-dessous de 40 ans, car 10% seulement ont déclaré avoir été exclus pour raison d'âge.

Toutefois, après avoir franchi l'obstacle de l'entretien, 70% admettent que l'âge n'est pas une barrière pour obtenir une offre d'emploi. Ceci est confirmé par le fait que les plus de 50 ans ont 38% de chances d'obtenir une offre lorsqu'ils ont passé le seuil de l'entretien de sélection. Cette chance devrait encourager les candidats à postuler pour des postes, même si leur âge est supérieur à l'âge requis ; d'ailleurs, 70,7% le font déjà. Cette stratégie semble être payante, car plus de 50% des entreprises avouent qu'elles accordent un entretien à condition que les compétences/expériences correspondent aux exigences du poste. Seules 10% d'entre elles rejettent l'offre sans entrevue.

Pour les jeunes, la tendance est inversée : ils semblent avoir une chance accrue de décrocher un entretien – plus de 80% – mais une chance moindre de recevoir une offre.

Pour explorer plus avant la validité de ces réponses qui revêtent un caractère subjectif, les candidats ont été invités à les étayer. 38,7% d'entre eux indiquent que l'âge est mis en évidence verbalement pendant ou après l'entrevue par le recruteur, tandis que 16,2% spécifient que l'âge-limite – typiquement 45 ans – fait partie intégrante du descriptif du poste.

D'autres raisons sont mentionnées : crainte d'une intégration difficile dans des groupes plus jeunes, hésitation à les faire travailler avec un supérieur plus jeune et existence d'une politique du personnel visant à favoriser la promotion interne.

En bref, l'âge est une barrière selon 56,4% des candidats âgés entre 40-50 ans et ce chiffre passe à 86,1% pour les plus de 50 ans.

Quelle est la perception des entreprises ?

Interrogées pour savoir si les obstacles rencontrés par les candidats plus âgés sont fondés ou non, les entreprises ont dans leur majorité (65%) assuré qu'il s'agissait d'une perception infondée, à l'exception du

secteur de la haute technologie où 80% estiment que leur avis est basé sur la réalité des choses.

Dans leurs commentaires, les employeurs semblent indiquer que les candidats créent leurs propres limites, ce qui est en parfaite contradiction avec l'expérience relatée des candidats !

Cette attitude à l'égard des personnes ayant la cinquantaine est récente et relève d'une déviance qui s'est installée dans la pratique du recrutement. Là où il y avait estime ou début de mansuétude il y a quelques années, on observe les stigmates d'un jugement clinique prompt à enregistrer leurs présumées faiblesses. Ce qui était apprécié comme la sagesse devient un manque manifeste de dynamisme, quand ce n'est pas la preuve d'un gâtisme précoce, par conséquent d'autant plus préjudiciable à une collectivité qui se veut compétitive. Psychologiquement, le moindre trait à tôt fait de se transformer en tare potentiellement excluante.

Même si les données datent de 1998, on retrouverait une tendance semblable en 2000.

En bref, une position plus nuancée, au-delà des représentations stéréotypées, permettrait de faire la part des choses et de retrouver un équilibre judicieux dans le recrutement.

d) Traitement comptable des ressources humaines : intérêts et conflits

Un rapport¹⁵ préparé par le CEDEFOP a pour but d'offrir, à partir d'études de cas, une vue d'ensemble des principales questions relatives au traitement comptable des ressources humaines (TCRH) et de présenter les positions des principaux acteurs concernés.

C'est un défi.

Jusqu'à récemment, la *valeur* d'une entreprise mesurée selon les bilans traditionnels, à savoir en termes de bâtiments, d'unité de production, etc., était considérée comme reflétant de façon satisfaisante les actifs de l'entreprise. Cependant, avec la montée en puissance de l'économie de la connaissance, cette forme traditionnelle d'évaluation a été remise en question, dès lors que le capital humain est reconnu comme constituant une part de plus en plus importante de la valeur totale d'une entreprise. Deux questions importantes se posent dès lors :

- *comment mesurer, outre les actifs corporels d'une entreprise, la valeur de son capital humain ?;*
- *comment améliorer le développement du capital humain dans les entreprises ?*

On peut donc dire que l'apparition de méthodes permettant de rendre compte des ressources humaines et visant à mesurer, à développer et à gérer le capital humain dans une entreprise reflète le besoin d'améliorer

les pratiques de mesure et de traitement comptables ainsi que la gestion des ressources humaines.

Comment faut-il définir le traitement comptable des ressources humaines ?

Le TCRH en tant qu'approche a été défini à l'origine comme le processus permettant d'identifier, de mesurer et de communiquer l'information sur les ressources humaines afin d'améliorer l'efficacité de la gestion au sein d'une organisation. Il s'agit d'une extension des principes comptables consistant à établir un équilibre entre les dépenses et les recettes et à organiser les données afin de communiquer une information pertinente en termes financiers.

Le TCRH peut être perçu sous un aspect aussi bien philosophique que technique. C'est l'une des raisons qui expliquent la grande diversité d'approches, à laquelle il faut ajouter la vaste gamme d'applications du TCRH qui peut, par exemple, être utilisé en tant qu'instrument d'information à usage interne et/ou externe (employés, clients, investisseurs, etc.) ou en tant qu'instrument de prise de décision au niveau de la gestion des ressources humaines (investissement dans les ressources humaines, ainsi que la gestion du personnel en général).

De nombreuses questions sont encore sans réponse.

Cependant, l'offre d'une information adéquate et valide sur les ressources humaines, sous une forme statistique et dans le cadre de bilans comptables traditionnels, s'est révélée extrêmement ardue. En conséquence, les nouvelles approches introduisent des informations aussi bien financières que non financières dans le traitement comptable des ressources humaines.

D'énormes problèmes restent encore à résoudre avant qu'une technique de mesure cohérente et fiable telle que celle esquissée puisse être établie. Ces problèmes découlent en partie de certaines questions fondamentales :

- *Le TCRH doit-il être réservé à une utilisation interne à l'entreprise ?*
- *Le TCRH devrait-il avoir une formation standard à des fins de comparabilité ?*
- *Le TCRH devrait-il être inclus dans les états financiers traditionnels ?*

A ces questions fondamentales s'ajoutent des questions d'ordre méthodologique et technique :

- *Est-il possible d'obtenir des données sur les ressources humaines qui soient fiables et comparables d'une entreprise à l'autre ?*
- *Les coûts de la collecte et du traitement de ces données seront-ils supérieurs à leurs avantages ?*
- *Comment établir une terminologie cohérente ?*

- *Comment établir un lien entre l'information comptable sur les ressources humaines et l'amélioration de leur gestion ?*

Cependant, malgré les nombreux problèmes et les questions qui demeurent sans réponse, les raisons pour lesquelles il convient de développer des méthodes de TCRH peuvent être résumées par les six points suivants :

- *inadéquation des bilans comptables traditionnels, qui n'offrent pas une information suffisante sur la performance des entreprises ;*
- *problèmes de mesure liés à l'évaluation des ressources humaines ;*
- *redistribution des responsabilités sociales entre les secteurs public et privé ;*
- *sécurité par opposition à flexibilité de l'emploi ;*
- *amélioration de la gestion des ressources humaines ;*
- *apprentissage formel par opposition à acquisition de compétences dans l'entreprise.*

Il y a une dimension politique importante.

L'intérêt pour le TCRH dans les entreprises a conduit les acteurs concernés à entreprendre des efforts croissants pour commencer à identifier et à formuler leurs positions. Dès lors, les principaux acteurs, tels que les entreprises, les investisseurs, les employés, les syndicats et les gouvernements, prennent de plus en plus conscience du potentiel que représente le TCRH, même si leurs optiques sont différentes.

Les questions fondamentales à cet égard sont les suivantes :

- *Le TCRH devrait-il constituer une obligation pour les entreprises, au même titre que les états financiers ? En d'autres termes, le TCRH devrait-il faire l'objet d'une réglementation au niveau législatif et/ou d'accords entre les partenaires sociaux ?*
- *Dans le cas où il constituerait une obligation, quels types d'informations devraient y figurer ?*
- *Dans le cas où il serait laissé à la discrétion des entreprises, comment garantir certains intérêts, par exemple ceux des employés, au niveau de l'entreprise ?*

Les gouvernements, notamment dans les pays scandinaves, et la Commission européenne ont identifié les intérêts du secteur public en matière de TCRH. Ces intérêts vont du désir de promouvoir davantage la compétitivité des entreprises au souci de réduire le financement par le secteur public de la formation et de l'enseignement professionnels et, plus généralement, de la mise en œuvre de l'éducation et de la formation tout au long de la vie. Trois pistes peuvent être identifiées :

- *la méthode volontaire basée sur le marché (la méthode des normes ISO), qui consiste à développer un cadre cohérent applicable aux divers secteurs et pays et soutenu par une campagne comprenant l'attribution de prix et la promotion de leur image de marque ;*

- la méthode volontaire d’attribution de prix (*la méthode Investing in People au Royaume-Uni*), qui consiste à développer un cadre cohérent soutenu par des mécanismes d’attribution de prix, après l’introduction et l’approbation au niveau de l’entreprise (les entreprises financent l’évaluation de leur formation, qu’elle satisfasse ou non à la norme) ;
- la méthode obligatoire (*la méthode de comptabilité « verte » au Danemark*), qui consiste à considérer la présentation d’informations sur les ressources humaines comme une responsabilité sociétale et à préparer une réglementation (*inter*) nationale.

La méthode utilisée, qui sur le fond n’est pas contestable, essaie de mettre résolument en boîte la gestion des ressources humaines. De plus, elle est centrée sur des objectifs financiers excessifs, sans points de repère éthiques.

Comment réintégrer la dimension humaniste dans la gestion des ressources humaines

Si chaque collaborateur donne le meilleur de lui-même, notre entreprise va à la ruine !, écrivait l’un des grands penseurs du management moderne, E.W. DEMING. Une telle phrase sonne faux dans le contexte actuel empreint de libéralisme, tel qu’on le connaît. La performance à tout crin et l’épuisement sont des images tellement prégnantes qu’elles contredisent une telle opinion. Mais cette expression, qui date déjà d’un certain temps, illustre parfaitement à notre sens les limites de la gestion des ressources humaines traditionnelle, basée sur l’idée de la bonne personne à la bonne place, avec un culte individuel des compétences. Cette recherche effrénée de l’efficacité individuelle et du *just-in-place* est contraire à une vision organique de l’entreprise, laquelle, à l’image des organismes vivants, favorise l’hétérogénéité et la flexibilité dans le fonctionnement.

Passer de l’entreprise des cases, efficace à court terme mais incapable d’adaptation, à l’entreprise souple et permettant un apprentissage, c’est chercher à compléter l’efficacité individuelle par l’efficacité collective, le collaborateur par l’équipe, c’est arrondir la pyramide du pouvoir en y ajoutant les flux transversaux générés par les processus du travail. La notion d’organisation apprenante est riche d’enseignements. Mais d’autres options, qui ne seront pas abordées dans la présente étude écrite, sont possibles : gestion prévisionnelle des compétences, formation, communication, statut des handicapés et des femmes dans le travail, etc.

Quelles sont les caractéristiques d'une organisation qualifiante ?

Voici quelques éléments, qui ne sont pas forcément exhaustifs :

– Dans une organisation qui développe des compétences, la dimension «apprentissage» est voulue et organisée :

Même si une organisation peut s'avérer qualifiante en quelque sorte *par hasard*, la recherche d'un effet formateur systématique, et ne s'exerçant pas aux dépens de la performance économique, sociale, administrative, implique une prise en compte explicite de la fonction de développement des compétences, une visibilité des processus de capitalisation. La condition principale pour la réussite du processus est le soutien inconditionnel de la haute hiérarchie : (...) *the learning culture has to be championed by a senior manager and embodied in the organization's strategy, structure, systems and norms*¹⁶. Ou comme le dit MOINGEON : le chemin vers l'organisation apprenante nécessite une réelle motivation et une forte volonté de changement de la part des membres des organisations, en tout premier lieu de leurs principaux dirigeants qui doivent montrer l'exemple¹⁷.

On sera donc en mesure d'en identifier les acteurs : tutorat, rôle de la hiérarchie, centres de formation externes. Il en va de même des modalités pratiques, des lieux, des moments privilégiés. En bref, tout ce qui constitue une *ingénierie* de l'organisation qualifiante.

S'il est clair que cette notion s'entend pour tous les niveaux de l'entreprise, de l'administration, de l'organisation non gouvernementale, il nous semble que plus on se rapproche des premiers niveaux de qualification, et plus les processus d'apprentissage doivent être structurés et encadrés.

– Une organisation «apprenante» ménage des espaces de prise de décision pour tous ses membres :

C'est principalement au travers de la prise de décision que s'activent, naturellement les processus d'apprentissage. Il doit bien s'agir de *boucles* complètes de prise de décision, qui ne se limitent pas à des choix entre des solutions préétablies, mais qui intègrent la construction de la décision et de la mesure de ses effets. Cette hypothèse sous-entend donc entre autres des délégations, la démultiplication d'objectifs et leur réappropriation par chacun, la présence d'outils de gestion décentralisés.

– L'ouverture de l'organisation sur le traitement d'événements plus ou moins aléatoires stimule les apprentissages :

Une approche *événemmentielle*¹⁸ sollicite la mise en œuvre et le développement des compétences d'analyse de situation; elle fait appel à des schémas d'intervention fondés sur l'expertise et la coopération. Elle favorise des apprentissages globaux, recoupant différentes fonctions, plutôt que des découpages par catégories techniques.

Cette approche pousse aussi à innover, et la nécessité d'innover est probablement un facteur majeur de développement par la projection vers l'avenir qu'elle impose.

– La capitalisation d'information à forte valeur ajoutée :

Capitaliser des savoirs et des compétences est un processus de transformation d'information à forte valeur ajoutée. Cette capitalisation est d'autant plus active que l'information y circule, y est échangée, et ne reste pas stockée.

Des chevauchements de fonctions, des redondances, qui pourraient être jugés comme des dysfonctionnements dans une organisation *classique* constituent, au contraire, des facteurs importants de partage de l'information de travail, favorisent les échanges de prestations, de services, et imposent souvent de rechercher des modèles explicatifs communs pour se comprendre. Le spécialiste apprend en généraliste, le plus qualifié se penche sur le moins qualifié. Ces décloisonnements sont à la fois horizontaux et verticaux.

L'appropriation des objectifs de gestion implique aussi des flux d'information forts.

– Une organisation «apprenante» est «auto-adaptative» :

L'enjeu de l'organisation qualifiante se situe au niveau de l'interaction entre le niveau individuel et le plan collectif. Il est aussi important de développer les compétences pour chacune des personnes que de rendre l'organisation capable de se transformer et de s'adapter en permanence à son environnement.

Ne doit-on pas envisager une sorte de symétrie entre les processus d'apprentissage individuels et les modes de capitalisation des savoirs dans l'action collective ?

Chaque participant à une situation de travail collective, définie par l'organisation, y apporte ses compétences, mais aussi son histoire personnelle, ses aptitudes, ses attentes qui forment un ensemble intégré dans des représentations individuelles.

Le collectif-équipe, l'atelier, l'administration, l'entreprise sont porteurs de représentations communes, de repères sur les rôles, la manière de prendre des décisions, les us et coutumes, etc, qui sont modelés par la culture de l'organisation et son histoire, son système (organisation formelle, procédures, mais aussi gestion) ainsi que les choix de techniques et de méthodes.

Ces situations professionnelles produisent des actions, des décisions soumises à un jugement externe. De leurs conséquences, succès comme échecs, pourront être tirés des enseignements, faisant ainsi exister des boucles de rétro-action plus ou moins importantes.

Pour les individus, la plus courte de ces boucles permettra la simple mémorisation d'une situation-type afin de ne pas répéter à l'identique la même erreur. Mais l'organisation pourra être aussi en mesure de faciliter

l'établissement de circuits plus élaborés qui modifieront plus profondément les représentations, qui intégreront l'expérience dans une reconstruction de l'histoire personnelle, qui susciteront des réorganisations des connaissances ou favoriseront l'appel à de nouveaux savoirs.

Pour le collectif, c'est à travers la mise en œuvre d'une organisation et d'un fonctionnement donnés que seront jugés les succès ou échecs. La confrontation des interprétations de cette expérience pourra donner lieu à une mémorisation collective de *routines* à activer dans telle ou telle situation, puis éventuellement à une codification plus formelle dans le système organisationnel, à une intégration dans la culture du collectif concerné.

L'une et l'autre de ces boucles semblent indissociables : différenciation des apprentissages individuels, en même temps qu'intégration dans un fonctionnement d'ensemble. Il n'y a pas de progrès individuel significatif sans des interactions qui génèrent du collectif. Il n'y a pas d'apprentissage organisationnel sans une capitalisation partagée par chacun des participants de l'organisation.

– L'encadrement joue un rôle-clef dans le développement des compétences à partir des situations de travail :

Une organisation est qualifiante au quotidien si celui qui la *manage* en a le souci permanent. Le travail de tout gestionnaire vise de plus en plus à assurer la transmission, la circulation, et la génération des savoirs et des savoir-faire dans l'unité dont il a la responsabilité.

Ce management implique d'accepter de confier à une personne de nouvelles activités, avec le risque que cela peut comporter, alors même qu'elle est très efficace dans son activité. On peut parler de droit à l'expérience, c'est-à-dire à l'erreur éventuelle dont on tirera immédiatement des enseignements.

La notion d'organisation qualifiante porte donc un mode de management fondé sur la délégation, l'information, le dialogue, et la recherche systématique d'opportunités de développement. Ce peut être une remise en cause forte de certains systèmes d'encadrement. Ce peut être aussi une opportunité d'enrichissement pour un encadrement de terrain qui se voit parfois dépossédé de ses prérogatives techniques classiques.

Avec la notion d'organisation apprenante, on n'est pas loin non plus de la notion d'entreprise-citoyenne¹⁹.

Certains pensent que la responsabilité sociale de l'entreprise est de produire le plus de biens et de services avec le moins de moyens investis et uniquement cela. Produire de la valeur est certainement la fonction première de toute entreprise et elle se doit de la remplir au mieux. C'est sa responsabilité première : rester économiquement viable. Cependant, il est de plus en plus admis que cela n'est pas suffisant.

Comme institution de la société dont elle est issue, qui assure sa prospérité et la protège, l'entreprise partage la responsabilité de tout citoyen.

C'est une responsabilité qui implique de participer à la résolution des problèmes de la société. Ce devoir est proportionnel à son pouvoir, aux moyens financiers et autres dont elle dispose (au cours du temps même). Ceci est d'autant plus vrai que l'entreprise a souvent contribué à l'apparition de problèmes économiques, sociaux, sociétaux, écologiques, sans en payer le prix.

Si elle renonce à être rentable à tout prix, elle respecte une certaine éthique dans les affaires: elle ne triche pas et évite autant que possible de jouer un rôle négatif. Lorsqu'elle élimine les nuisances, elle compense les dommages qu'elle n'a pu éviter. Lorsqu'elle se comporte d'une manière socialement responsable, elle fait plus: elle cherche à faire du bien.

L'entreprise socialement responsable ne ferme pas les yeux face à cette situation nouvelle, ne se cantonne pas dans son activité strictement économique, ni ne se limite à des critères purement financiers dans les choix qu'elle fait et les décisions qu'elle prend. Elle cherche, par contre, notamment à:

- *ne pas engendrer des coûts psychosociaux en créant des conditions de travail et un stress insupportables, en pressant à outrance le personnel et en s'en séparant dès que son rendement baisse ou qu'elle peut se passer de ses services, alors qu'elle annonce simultanément des bénéfices records;*
- *développer des relations de confiance avec ses partenaires, plutôt que de jouer les uns contre les autres (qu'il s'agisse des collaborateurs, des syndicats, des fournisseurs ou des communes où elle pourrait s'implanter);*
- *préserver la paix sociale.*

D'une manière générale, passer de l'expérience d'une organisation classique à une pratique étendue dans une organisation apprenante et citoyenne remet forcément en cause les modalités du recrutement, de l'intégration, de la formation, de la mobilité, du déroulement de carrière. Cela doit interroger le gestionnaire des ressources humaines.

Conclusion

La gestion des ressources humaines, longtemps marquée par la standardisation et la dépersonnalisation, est appelée à devenir plus flexible afin de s'adapter à une diversité de plus en plus grande et surtout de respecter le caractère unique des personnes. C'est aussi la clef d'une créativité renouvelée.

L'équité, qui est le côté opératoire du concept d'humanisme, constitue un des objectifs ultimes de la gestion des ressources humaines et ne devrait donc pas être poursuivie exclusivement au moyen de mesures col-

lectives, mais également au moyen de mesures individuelles dans le plus grand respect des différences. La gestion des ressources humaines doit relever le défi consistant à mettre en valeur l'identité et l'intégrité des personnes, ce qui n'a pas toujours été compatible avec la conception administrative et productiviste de la voie suivie jusqu'à présent.

En bref, nul ne peut nier que la fonction *personnel* en tant que telle est à un tournant de son existence; elle ne demeurera pas sous la forme d'une pure fonction administrative et salariale, mais par contre, bien gérée et crédibilisée par des politiques s'insérant dans le temps et avec des responsables compétents, elle aura la chance de pouvoir évoluer vers un véritable respect des ressources humaines, partenaires de la vie des entreprises et de l'administration. La modernité ne passe pas toujours par des modes. Les *nouveaux* concepts sont parfois creux. Finalement, les défis des organisations ne sont-ils pas également ceux de la fonction *personnel*. Les concepts d'humanisme et d'éthique sont d'excellents fils conducteurs pour (re) penser tout cela.

Jean Meyer (Nyon) est responsable en ressources humaines.

NOTES

¹ M. DESCOLONGES: Qu'est-ce qu'un métier?, Ed. PUF, Paris 1996, p. 205 ss.

² P. HEYNE: Private Keepers of Public Interest, McGraw-Hill, New York, 1968.

³ R. MICHELS: Political Parties, The Free Press, Glencoe, III., 1949.

⁴ D. WINTER: The Power Motive, The Free Press, New York, 1973, p. 24.

⁵ T. ADORNO/E. FRENKEL-BRUNSWIK/D. LEVINSON/R. SANFORD: The authoritarian Personality, Harper & Row, New York, 1950. E. FROMM: Escape from freedom, Holt, Rinehart & Winston, New York, 1969. R. KIECHL: Macht im kooperativen Führungsstil, Ed. Haupt, Berne 1985.

⁶ S. MILGRAM: Obedience to Authority, Tavistock, London, 1974.

⁷ M. RIOCH: All we like sheep, Followers and Leaders, in: Psychiatry, 34, 1971, p. 258-273.

⁸ H. ARENDT: Condition de l'homme moderne, Trad. G. FRADIER, Ed. Calmann-Lévy, Paris, 1983. Ethique et société, Les déontologies professionnelles à l'épreuve des techniques (sous la dir. de R. MOCH), Ed. Colin, Paris, 1997. V. FORRESTER: L'horreur économique, Ed. Robert Laffont, Paris, 1996. A.B.L. GERARD: Ethique du travail et de la production, Ethique et modernité, Ed. Erès, Paris, 1998. A. MARCIANO: Ethiques de l'économie, Introduction à l'étude des idées économiques, Ed. De Boeck, Bruxelles, 1999. A. RICH: Ethique économique, Ed. Labor et Fides, Genève 1994.

⁹ A. BADIOU: L'Etre et l'Événement, Collection L'Ordre Philosophique, Ed. du Seuil, Paris, 1988. A. COMTE-SPONVILLE: Petit Traité des grandes vertus, Ed. PUF, Paris, 1995. M. CONCHE: Le Fondement de la morale, Ed. de Mégare, Paris, 1993. V. JANKELEVITCH: L'Innocence et la Méchanceté, Champs-Flammarion, Paris, 1986. V. JANKELEVITCH: Traité des vertus, Ed. Bordas, Paris, 1949. V. JANKELEVITCH: L'Austérité et la Vie morale, Ed. Flammarion, Paris, 1956. R. MISRAHI: La Signification de l'éthique, Les Empêcheurs de penser en rond, Paris, 1995. R. MISRAHI: Qu'est-ce que l'éthique? Ed. Armand-Colin, Paris, 1997. M. ONFRAY: La Sculpture de soi, Ed. Grasset, Paris, 1993.

¹⁰ Il n'est pas intéressant de rappeler l'origine des services du personnel: «dans la seconde moitié du XIX^e siècle, les employeurs prirent conscience des problèmes sociaux engendrés par cette industrialisation et offrirent une aide aux employés pour régler leurs problèmes personnels. C'est ainsi qu'est né le poste de «secrétaire de bien-être» ou secrétaire social dans les usines. Ces secrétariats sociaux devaient s'occuper du bien-être des employés dans le dessein de décourager la formation des syndicats. Ils apparaissent donc comme les premiers services spécialisés en GRH. Ils ont élargi la fonction «ressources humaines» (RH), limitée jusque-là à de la gestion quotidienne» (SEKIOU/BLONDIN/FABI/BESSEYRE DES HORTS/CHEVALIER: Gestion des ressources humaines, De Boeck Université, Bruxelles, 1993, p. 5).

¹¹ Il porte le nom de son fondateur. Il est doté chaque année de 300000 DM.

¹² G.T. ALLISON: Public and Private Management: Are they fundamentally alike in all unimportant Aspects?, in: J.M. SHAFRITZ/A.C. HYDE (Eds): Classics of Public Administration, Dorsey Press, Chicago, 1987, p. 510 ss. J. BREUNENE: Administrative Reforms in the Netherlands, in: A. HOFMEISTER (Hrsg): Effizienz im öffentlichen Bereich – ein internationaler Erfahrungsaustausch, Publications de la SSSA, Vol. 8, 1988, p. 79 ss. R.E.GERMANN: Verwaltungsmodernisierung in der Schweiz, in: P. HABLUETZEL ET AL. (Hrsg): Umbruch in Politik und Verwaltung, Ansichten und Erfahrungen zum New Public Management in der Schweiz, Ed. Haupt, Bern, 1995, p. 81 ss. C. JEANRENAUD/L. MEMMINGER (Eds): Les administrations publiques à la recherche de l'efficience, Institut de recherches économiques et régionales, Universités de Neuchâtel, Neuchâtel, 1988. D. OSBORNE/T. GAEBLER: Reinventing Government, How the Entrepreneurial Spirit is transforming the Public Sector from Schoolhouse to State House, City Hall to Pentagon, Addison-Wesley, Reading/Mass, 1992. V.M. SANTO/P.E. VERRIER: Le management public, Ed. PUF, Paris, 1993, P. SCHWARZ: Organisationsentwicklung als Strategie der Verwaltungsreform, Publications de la SSSA, Vol. 14, Berne, 1990.

¹³ Action consistant à confier au (à la) collaborateur (trice) des responsabilités accrues accompagnées de moyens d'actions plus importants.

¹⁴ Von Rohr & Associates SA est une agence d'outplacement réputée à Genève.

¹⁵ CEDEFOP: Human Resource Accounting: Interests and Conflicts, A. Discussion Paper, CEDEFOP Panorama 5085, 1998.

¹⁶ J. BEARDWELL/L. HOLDEN: Human Resource Management, A. Temporary Perspective, Pitman Publishing, London, 1998, p. p. 329 ss.

¹⁷ B. MOINGEON: L'apprentissage organisationnel, in: RUANO-BORBALAN (Dir): Eduquer et former, Ed. Sciences humaines, Auxerre, 1998, p. 303.

¹⁸ Par événements, on peut entendre tout d'abord des aléas générés par l'environnement: changements dans les commandes, pannes, dysfonctionnements administratifs, etc. Mais l'organisation peut aussi s'appuyer sur des situations voulues et créées: projets, plans d'action, lancement de services, recherches d'améliorations, remplacements de collaborateurs, etc.

¹⁹ U. BECK: Die Erfindung des Politischen, Zu einer Theorie reflexiver Modernisierung, Frankfurt, 1993, M. BRUHN: Social Sponsoring Kompetenz von Unternehmen – Befindungen für den Einsatz in der Unternehmenskommunikation, in: Werbsforschung & Praxis, 4/95, Bonn, 1995, p. 123 ss. J. DERMAGNE: Révolution chez les patrons?, L'entreprise citoyenne, Ed. Bayard, Paris, 1996. C.C. FREIDANK/H. MEYER: Die Sozialbilanz als Ergänzung der handelsrechtlichen Jahresabschlussrechnung, in: H. CORSTEN (Coll.): Die soziale Dimension der Unternehmung, Berlin, 1991, p. 145 ss. K. HOMANN: Der Sinn der Unternehmensexistethik in der Marktwirtschaft, in: H. CORSTEN (Coll.): Die soziale Dimension der Unternehmung, Berlin 1991, p. 99 ss. P. KOTLER/E. ROBERTO: Social Marketing, Düsseldorf, 1991. R. LAY: Ueber die Kultur des Unternehmens, Düsseldorf, 1992. C. LUTZ: Leben und Arbeiten in der Zukunft, München, 1995. D. PFISTER: Quel engagement social dans les entreprises? Engagement social interne des entreprises et de l'administration de l'Etat en Suisse, Bâle 1997. D. PFISTER/L. SCHOPPIG: Identifikation als Erfolgsfaktor in modernen Qualitätsmanagement, Basel, 1994. R. WUNDERER/J. MITTMAN: Identifikationspolitik, Stuttgart, 1995.