Les finalités et les modalités de la rotation des fonctions

Autor(en): **Roussy, Jean**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **43 (1985)**

Heft 1

PDF erstellt am: **25.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-139285

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Les finalités et les modalités de la rotation des fonctions

Jean Roussy,
docteur en droit,
sous-directeur, de MM. Lombard, Odier & Cie, Genève

DÉFINITION

En guise d'avant-propos, nous donnons une définition de la rotation des fonctions. Comme toutes les définitions, elle peut être matière à discussion; notre intention est cependant d'offrir une norme de référence pour l'étude qui va suivre.

La rotation des fonctions est un système qui permet à un individu de changer de fonctions dans le sein de l'entreprise et, par là, d'exercer de nouvelles fonctions avec les responsabilités qui y sont liées, tant au profit de l'entreprise que dans un but de développement personnel.

LES FINALITÉS DE LA ROTATION DES FONCTIONS

A quoi sert la rotation des fonctions? Que recherche-t-on à travers elle?

Le propos de ce chapitre est de dresser l'inventaire des usages possibles de la rotation des fonctions, afin d'en définir les buts et l'utilité.

1. Elément d'organisation du travail

Un des premiers soucis du chef d'entreprise est de mettre *the right man at the right place.* Les capacités des personnes et les exigences des divers postes doivent être mises en parallèle et combinées afin d'obtenir une adéquation aussi parfaite que possible entre l'homme et la fonction.

Le changement de travail — la mutation ou le transfert — peut constituer un moyen d'atteindre cet objectif. Swissair l'a bien reconnu dans sa «Politique sous le rapport de son personnel», quand elle dit: «Le souci constant de trouver la meilleure affectation des capacités et des talents à disposition répond à la loi de la valorisation économique du potentiel de travail. Swissair exerce une politique active et méthodique de mutations et d'avancement, en exploitant entièrement les possibilités de formation interne» [1]. Cette déclaration mentionne

[1] Politique de Swissair sous le rapport de son personnel: traduction française (souvent d'ailleurs en français fédéral) chapitre «Mutations et nominations» *(op. cit.*, p.6).

d'ailleurs une autre finalité de la rotation des fonctions dont nous parlerons plus loin, la formation. Des constatations similaires sont faites par des auteurs étrangers d'études sur l'organisation des entreprises, comme par exemple Kubr et Wallace, qui ont comparé les méthodes de management d'entreprises américaines, japonaises, brésiliennes et d'autres pays[2].

Une préoccupation constante du chef d'entreprise est d'avoir une organisation assez souple pour pouvoir absorber des à-coups temporaires. Que l'on songe aux besoins en personnel — souvent urgents — que créent la maladie, les accidents, les vacances ou des surcroîts passagers de travail comme le bouclement de fin d'année ou la prise d'inventaire et qu'on se souvienne de ce que coûte le personnel d'appoint recruté auprès d'agences et l'on mesurera combien il est important d'avoir des cadres et employés/ouvriers polyvalents et interchangeables.

La rotation des fonctions représente un moyen d'obtenir une certaine polyvalence et une certaine interchangeabilité. Peters et Waterman illustrent bien ce point: « L'un des aspects les plus intéressants chez Delta (Airlines), c'est le concept d'interchangeabilité des rouages de la direction. Le président insiste, par exemple, pour que ses cadres supérieurs reçoivent une formation qui leur permette d'accomplir toutes les tâches de l'entreprise (à l'exception du pilotage d'avions, bien entendu). Même les directeurs les plus gradés sont censés connaître les domaines de leurs collègues afin de pouvoir éventuellement se remplacer les uns les autres. Et, par ailleurs, il est de tradition que les cadres supérieurs mettent la main à la pâte pour aider les bagagistes à décharger les avions à Noël» [3].

Au Japon, chez Nissan, ainsi que nous le racontait un collègue qui a eu l'occasion de travailler dans des firmes japonaises, chaque personne affectée à la chaîne de montage était interchangeable dans le sein d'une petite équipe de 4-5 ouvriers. De plus, tous les deux ans, l'équipe était dissoute et chaque membre changeait et de point de montage et de co-équipiers.

Il est des circonstances où le changement d'activité est quasiment forcé. Cela se passe quand un secteur d'une entreprise se trouve en pleine expansion alors qu'un autre est en récession. Un déplacement permet de compenser les disparités en déchargeant celui qui est *overstaffed* au profit de celui qui est demandeur d'emplois. Cette situation peut aussi se présenter lorsqu'un poste est supprimé dans un secteur: le travailleur est transféré d'un département à un autre et prend la place d'un travailleur ayant moins d'ancienneté. C'est la pratique américaine du *bumping*. Dans ces deux cas, on est certes à la limite de la rotation des fonctions, car dans l'un le déplacement a lieu pour répondre aux besoins de l'entreprise, sans qu'il soit établi que ce soit dans un but de développement du travailleur, et dans l'autre, le transfert est fait pour protéger le travailleur, sans qu'il soit établi que ce soit au profit de l'entreprise. Mais ces deux cas montrent néanmoins que la rotation des fonctions au sens le plus large peut avoir pour but de lutter contre le chômage sectoriel ou partiel ou contre le licenciement ou qu'elle remplit là encore un rôle dans l'organisation du travail.

---

[2] « Profiles are matched with job descriptions and are used as the basis for preparing short-lists of candidates for promotion or transfer» *(op. cit.*, p.57). Voir aussi Edgar H. Schein «Career dynamics: matching individual and organizational needs» Addison-Wesley Publishing Co. Reading 1978.

[3] *Op. cit.*, p. 256.

La rotation des fonctions peut également servir une politique de préparation à la retraite. Avec l'âge, la résistance à la fatigue physique décline, la rapidité de conception et de décision diminue: on ne peut pas exiger d'une personne de 50 ans ce qu'on peut demander à un jeune de 30 ans. Mais avec l'âge d'autres qualités se manifestent: l'expérience accumulée au fil des années peut s'avérer précieuse dans une fonction qui nécessite plus de planification que d'action. Dans les programmes qui sont élaborés en vue d'un passage progressif à la retraite, il peut être utile de prévoir le déplacement d'un travailleur vers une fonction mieux adaptée à son âge; au lieu de l'user dans un travail qui a des exigences qu'il ne peut satisfaire qu'au prix de gros efforts, il est préférable de l'affecter à une fonction où ses qualités peuvent s'épanouir.

Dans ce même ordre d'idées, on notera encore que la rotation des fonctions peut constituer un moyen de prévention. Un travailleur qui ne répond pas ou plus aux exigences de son poste, parce qu'il n'a pas suivi l'évolution technique, parce que son état de santé s'est altéré, peut être muté à un autre poste, dans l'espoir qu'il y trouvera une occupation conforme à ses aptitudes. La rotation des fonctions prévient un licenciement. Il est intéressant de mentionner que les Japonais ne mésestiment pas cet aspect de la rotation des fonctions, ainsi que le relèvent Hatvany et Pucik [4].

2. Elément de motivation

Dans le premier paragraphe, nous avons vu que la rotation des fonctions constituait un moyen de trouver la meilleure adéquation entre le poste et l'homme. Elle était envisagée comme un instrument d'organisation. Elle était présentée comme un moyen technique dans la main du chef d'entreprise pour résoudre des problèmes techniques, pendants ou latents.

On affirme volontiers que les 80% des problèmes auxquels doivent faire face un dirigeant sont de nature humaine et interpersonnelle: on se rend dès lors compte que les solutions se situent dans la plupart des cas au niveau de l'individu et de sa motivation au travail. Par motivation, il faut entendre, selon Cuendet, «les pulsions profondes qui font agir le travailleur à quelque niveau que ce soit» [5].

Les motifs d'absence de motivation sont multiples et variés. Sans vouloir répéter ce que Cuendet a écrit dans son excellente étude, je citerai à titre d'exemples les suivants: le travail n'offre plus de surprise, de possibilité de recherche ou d'invention, il est devenu ennuyeux, la rémunération n'est pas assez élevée, la personne n'entrevoit pas d'opportunités de promotion, l'ambiance de travail est mauvaise (pas d'esprit de collaboration, contrôles, vexations), les conditions de travail ne correspondent pas aux aptitudes du travailleur (travail manuel pour un intellectuel, travail sédentaire pour une personne qui a besoin de se dépenser physiquement).

Le changement d'occupation peut constituer une façon de remédier aux causes d'insatisfaction et avoir un effet stimulant sur le travailleur. Qu'il soit amené à exercer une tâche qui

---

[4] «Timely job rotation relieves an employee who has become unresponsive to, or bored with, the demands of his or her job.» *(op. cit.*, p. 13).

[5] *Op. cit.*, p. 1.

fait appel à son habileté manuelle, qu'il soit placé dans un poste où il peut faire valoir son imagination et son attitude personnelle face au travail, et peut-être même face à la vie, se modifiera.

Autre aspect de la rotation des fonctions sous l'angle de la motivation : elle crée un climat d'estime réciproque entre le chef et ses collaborateurs. Il est extrêmement frustrant pour le personnel de constater que le patron va régulièrement chercher les talents dont il a besoin à l'extérieur. Certes l'apport de sang neuf peut-il revigorer un organisme anémié, de sorte que ce serait une erreur de ne pas recruter au dehors, mais il ne faut pas mépriser les qualités du personnel en place. La rotation des fonctions est un signe de confiance de la part du patron et, à ce titre, est très motivante.

Il ne faut cependant pas se faire d'illusions sur la portée de la rotation des fonctions dans le domaine de la motivation. Ainsi que le remarque Cuendet, «tous les essais de baser une motivation durable sur des facteurs extérieurs ne peuvent mener qu'à des succès temporaires» [6]. C'est dire qu'il ne faut pas voir le changement comme la solution au problème de la motivation, mais comme un moyen, parmi d'autres, de motiver les personnes dans leur travail.

3. Elément de formation

Tout le monde se plaît à mentionner la rotation des fonctions comme élément fondamental de formation, qu'il s'agisse de formation professionnelle, destinée à acquérir ou développer un métier, ou de formation des cadres ou futurs cadres, destinée à préparer une prise de responsabilités de conduite et de gestion.

Les Japonais et les Américains utilisent le passage d'un poste à l'autre pour élargir les connaissances et qualifications du personnel. Ballon dit qu'au Japon on acquiert du *raw human resource* [7] : ce sont les jeunes diplômés. Il appartient ensuite à l'entreprise de modeler cette *matière première* pour qu'elle puisse être affectée à toute fonction utile. L'expérience compte énormément : elle est acquise avec les années et l'exercice de fonctions variées. La formation sur le tas, assortie d'une formation théorique, constitue un élément déterminant de la formation professionnelle et la rotation d'un poste à l'autre est une pratique courante dans les sociétés japonaises. Kubr et Wallace citent que chaque année 5% du personnel passent d'une division à une autre (cadres et employés/ouvriers) chez Matsushita [8].

Hatvany et Pucik retiennent que les transferts de poste à poste enseignent une habileté additionnelle aussi bien aux *cols blancs* qu'aux *cols bleus* et font partie de programmes à long terme qui ont pour but de former et développer les futurs dirigeants par l'expérience formatrice [9]. Aux Etats-Unis, des constatations similaires peuvent être faites. Peters et Waterman

---

[6] *Op. cit.*, p. 17.
[7] *Op. cit.*, p. 6.
[8] *Op. cit.*, p. 56.
[9] *Op. cit.*, p. 12.

citent un dirigeant de Hewlett-Packard: «Les jeunes diplômés en gestion et en sciences doivent acquérir une expérience immédiate en matière de lancement de nouveaux produits. C'est le premier poste type. Il renforce le concept de l'introduction des nouveaux produits sur le marché, ce qui nous paraît être d'un intérêt extrême pour toute activité» [10].

Selon les mêmes auteurs qui citent *Business Week*, «Caterpillar a toujours fait débuter ses cadres potentiels au bas de l'échelle, en général à la chaîne de production. Ils ne se transforment pas en vedettes du jour au lendemain» [11]. La rotation des fonctions peut être appliquée non seulement au personnel de production ou d'administration et aux jeunes ou futurs cadres, mais égalememt à toute la hiérarchie jusqu'à ses niveaux les plus élevés. Peters et Waterman notent quelques exemples à ce sujet: «Bechtel possède une fonction de recherche active, et insiste pourtant pour que pratiquement tous ceux qui participent à la recherche spécialisée passent à une activité opérationnelle. Nombre des membres de ses services de recherches sont d'anciens opérationnels qui redeviennent ensuite opérationnels. Chez IBM, la direction applique strictement la règle d'une rotation tous les trois ans. Peu de postes d'état-major sont occupés par des «fonctionnels de carrière»; ils sont occupés par des opérationnels. En outre, ceux qui entrent dans l'état-major central savent qu'au bout de trois ans, ils redeviendront opérationnels. Cela permet de contrôler étroitement l'instauration de systèmes complexes. Si vous savez que vous allez devenir utilisateur dans les trente-six mois qui viennent, vous n'allez vraisemblablement pas inventer une bureaucratie autoritaire lors de votre bref séjour de l'autre côté de la barrière. Digital et 3M suivent pratiquement les mêmes règles. Les membres de l'état-major de Digital et de 3M, à part quelques éléments des services juridique et financier, sont presque toujours des opérationnels — qui le redeviendront par la suite» [12].

En Suisse, Swissair affirme clairement que la rotation des fonctions constitue «un moyen efficace important de formation présente et continue» [13]. De même Ciba-Geigy, dont le chef du personnel de l'usine de Monthey déclare que la formation sur le tas paraît être la meilleure pour les cadres subalternes et que les chefs (fondés de pouvoir et au-dessus) ont l'obligation de faire une *job rotation*. Kæstli (qui soit dit en passant est le chef du personnel de l'usine de Monthey de Ciba-Geigy) confirme ses dires, lorsqu'il écrit avec son co-auteur Jacot: «Elle (la *job rotation*) est un moyen de formation sur le tas qui constitue, par les expériences qu'elle apporte, une étape décisive dans le cheminement des intéressés vers de hautes responsabilités» [14].

La rotation des fonctions est dans cette optique — il vaut la peine de le relever — fort différente d'un *tour de maison*, fait dans le cadre d'un stage ou d'un apprentissage, car la personne qui passe d'un poste à l'autre n'est pas *en visite*, mais prend des fonctions avec toutes les responsabilités qui leur sont attachées.

---

[10] *Op. cit.*, p. 266.

[11] *Op. cit.*, p. 266.

[12] *Op. cit.*, pp. 308-309.

[13] Swissair: Directives pour le personnel PW 8202 F, Directives pour mutations (job rotation) *(op. cit.*, p.1).

[14] *Op. cit.*, p. 17.

4. Elément de créativité

La créativité est en partie fille de la motivation. Elle est un des soucis permanents du chef d'entreprise, car sans elle il risque de se faire dépasser et éliminer par ses concurrents.

Son département «Recherche et Développement» vient-il à s'engluer dans la routine, dans l'administration, il tentera de relancer l'esprit de création et d'invention en y faisant venir des hommes dynamiques et imaginatifs. Or ces deux qualités-là sont difficiles à déceler dans un curriculum vitæ, elles se révèlent à l'usage. Les a-t-il repérées — peut-être grâce à des rotations antérieures de fonctions — chez des collaborateurs, il n'hésitera pas à aller les chercher là où elles se trouvent pour les déplacer là où il en a besoin.

Inversement, il se peut qu'une personne, qui avait fait preuve de réelles qualités lorsqu'elle avait pris ses fonctions actuelles, ait perdu toute initiative, comme si l'habitude l'avait engourdie. Un changement de fonctions et la prise de nouvelles responsabilités peuvent avoir pour effet de faire surgir à nouveau ces qualités endormies. La rotation des fonctions peut être à l'origine d'un renouvellement personnel qui fera sentir ses effets par une attitude créative au travail.

La créativité est aussi fille de la formation. L'imagination, le génie créatif, par leur nature même, ont tendance à se développer dans tous les sens. Or ce qui est nécessaire à l'entreprise c'est une créativité appliquée, orientée. La formation théorique élève la plateforme à partir de laquelle l'imagination peut s'envoler. La formation pratique dans l'entreprise donne la direction générale à suivre. La rotation des fonctions permet d'assimiler les objectifs de l'entreprise, d'apprendre les méthodes de travail et les techniques des différents corps de métiers, de connaître les instruments de travail; elle définit les voies et les moyens, les besoins et les possibilités et évite tout développement stérile et inutile. Il est intéressant de mentionner une constatation de la firme McKinsey qui illustre combien un cloisonnement de l'entreprise peut être une gêne au développement: «La scission entre *staff* et *line* (chacun ayant sa formation propre et sa façon de raisonner et d'aborder les problèmes sans avoir en fait de contacts entre eux) est à l'origine des retards technologiques des USA sur le Japon».

5. Elément d'information

Nous ne nous étendrons pas sur cet aspect de la rotation des fonctions. Nous ne la mentionnons que par souci d'être exhaustif et en raison des liens qui existent entre la formation et l'information. Disons sans insister que le changement de fonctions dans l'entreprise permet de donner une information *sur le tas* au personnel quant aux structures, aux produits, aux lieux, aux gens, aux habitudes, aux voies et aux moyens et tisse un réseau de relations entre les personnes et les services, ainsi que le relèvent Hatvany et Pucik [15]. Le changement de fonctions permet aussi au chef d'entreprise de se renseigner sur les capacités et le caractère de son personnel.

Nous développerons ces deux thèmes dans les paragraphes qui vont suivre.

---

[15] *Op. cit.*, p. 13.

6. Elément d'intégration et de cohésion «sociale»

Cet élément est relevé par les auteurs qui se sont penchés sur l'organisation des entreprises américaines et japonaises. Ainsi, Peters et Waterman qui parlent des efforts faits pour *«socialiser les nouveaux cadres»* afin qu'ils acquièrent le *«style HP»*, *«l'esprit IBM»* ou *«la culture 3M»* [16].

Dans la tradition japonaise, on meurt dans l'entreprise où l'on a commencé à travailler; il est extrêmement rare de changer d'employeur, en tout cas dans les grands groupes, sauf circonstances exceptionnelles telles que la faillite ou le licenciement en suite de chômage ou de cessation d'activité. Il est dès lors capital d'être assimilé et d'adopter l'esprit de l'entreprise. La rotation des fonctions est un moyen largement utilisé pour intégrer l'individu. Hatvany et Pucik expriment bien la chose lorsqu'ils disent que, tandis que les employés tournent d'un poste à l'autre, ils se *socialisent* progressivement en se baignant dans la philosophie de l'entreprise et sa culture; ils sont ainsi amenés à s'approprier ses objectifs [17]. C'est ainsi qu'un dirigeant ou un ouvrier de Mitsui n'est pas un dirigeant ou un ouvrier de Mitsubishi et réciproquement.

Evidemment le terme de *socialisation* peut paraître exagéré, mais, pris dans son sens originel sans connotation politique, il exprime bien cette intégration de l'individu dans le corps social qu'est son entreprise: l'intégration qui commence par une connaissance des gens et des structures et qui s'achève lorsque l'individu a inclus dans son cercle de valeurs l'esprit et les objectifs de son entreprise et qu'il est lui-même adopté par son milieu socio-professionnel.

7. Elément d'appréciation du personnel et de sélection des cadres

La qualification du personnel est un art délicat; l'objet de cette étude n'est pas de disserter à son sujet. Que l'on se rappelle seulement, avant de juger définitivement une personne, qu'elle n'est peut-être pas à sa place *(«right place»)* et que dans une autre fonction elle pourrait faire valoir des qualités auxquelles son activité actuelle ne fait pas appel. On entrevoit dès lors quelle peut être l'utilité de la rotation des fonctions.

Plus important encore est son rôle dans la sélection des cadres et le processus de promotion. Ainsi que le disent Kæstli et Jacot, la *job rotation* donne à l'individu «une ouverture plus universelle aux problèmes futurs, comme aussi la mobilité d'esprit qu'appelle l'instabilité de la conjoncture et de l'évolution du milieu» [18]. Elle sert de filtre et de tremplin. Elle place l'homme face à ses responsabilités et permet de le tester. Elle constitue un examen complémentaire aux autres, que sont les diplômes, la qualification des supérieurs, les certificats des employeurs précédents.

Au Japon, Hatvany et Pucik relèvent que la promotion est lente, mais que très tôt on cherche, par des moyens informels, au nombre desquels ils citent la *job rotation* à identifier

---

[16] *Op. cit.*, pp. 265-266.

[17] «While employees rotate semilateraly from job to job, they become increasingly socialized into the organization, immersed in the company philosophy and culture, and bound to a set of shared goals» *(op. cit.*, p. 12).

[18] *Op. cit.*, p. 17.

l'élite [19]. Ballon mentionne que les chefs ne sont pas recherchés dans le marché du travail, mais qu'ils sont découverts dans l'entreprise et promus à l'intérieur de celle-ci [20]. Le collègue que nous citons dans le paragraphe 1 confirme ces constatations: chez Nomura ou dans l'Industrial Bank of Japan, les 7 premières années après l'université sont une sorte de *tronc commun*, où chacun a le même grade et le même traitement; cette période de *stage* sert à se former dans l'entreprise en passant d'un secteur à un autre et même parfois à l'extérieur (Business School par exemple); chaque position est occupée pendant 2 à 4 années et les changements ont surtout lieu entre le *back* et le *front* avec des allers et retours.

Swissair déclare dans sa Politique du Personnel que «l'élément essentiel de la pratique des nominations réside dans l'encouragement professionnel continuel par le chef direct et par l'occasion offerte à s'affirmer dans des tâches plus exigeantes» [21]. L'allusion à la rotation des fonctions est implicite, mais lorsqu'on lit les directives d'application, elle est évidente.

LES CONDITIONS D'APPLICATION DE LA ROTATION DES FONCTIONS

Nous venons de voir que la rotation des fonctions est un moyen de la direction pour atteindre certains objectifs. Ce n'est certes pas le seul qu'elle ait en mains. La motivation, par exemple, peut être créée ou stimulée par un changement de travail, mais également par une meilleure rémunération, des promesses d'avancement, par l'influence du chef, par des mesures de contrôle, voire des punitions, etc. Aucun de ces instruments n'est exclusif des autres, car aucun n'est parfait.

Bien plus, aucun de ces instruments n'a de chance d'être vraiment efficace, si manque un autre facteur: un effort concordant du personnel. Qu'on se rappelle ce que dit Cuendet: «Tous les essais de baser une motivation durable sur des facteurs extérieurs ne peuvent... mener qu'à des succès temporaires». Toute technique de gestion est vouée à l'échec, s'il n'y a pas adhésion des intéressés. Dans certaines circonstances, l'adhésion est forcée (crise, chômage); dans d'autres (telles que nous les vivons actuellement dans le secteur tertiaire à Genève), l'adhésion dépend grandement du bon vouloir des personnes: c'est dire qu'il faut que les moyens préconisés paraissent utiles aux intéressés et leur permettent d'atteindre des objectifs personnels.

Se pose donc le problème de l'application de la rotation des fonctions: quelles conditions faut-il réunir pour que le système puisse être utilisé dans une entreprise et qu'il ait des effets positifs sur la gestion et la rentabilité?

Deux conditions préalables à toute autre doivent exister:

a) *Il doit y avoir une multiplicité de fonctions dans l'entreprise;*

b) *La politique de l'entreprise doit être de conserver son personnel.*

---

[19] «Although promotion is slow, early informal identification of the elite is not unusual» *(op. cit.*, p. 12).

[20] «The required managerial talent is not hired from the labor market; it must be found in, and promoted from within the organization» *(op. cit.*, pp. 6-7).

[21] *Op. cit.*, p. 6.

Passons maintenant à l'examen des conditions d'application de la rotation des fonctions dans une entreprise qui réunit ces deux conditions préalables.

1. *Une planification rigoureuse*

Ainsi que le prescrit Swissair dans ses Directives, «la *job rotation* doit être le résultat d'une planification personnelle à longue échéance» et «demande une planification soignée et coordonnée»[22]. Ce qui importe, c'est de ne pas prendre une décision en fonction des circonstances et sans savoir ce que pourrait être la phase suivante. Cela ne veut pas dire qu'il doive y avoir un plan de carrière fixe et ferme au départ, mais qu'au moment où un changement est envisagé, on entrevoie le *pas* suivant (même si cela se présente sous la forme d'un éventail de possibilités).

Ainsi que le remarque un consultant d'entreprise de nos connaissances, il ne faudrait pas parler de planification de carrière, mais plutôt de *pilotage* de carrière: on fixe le cap et on barre en fonction des courants, des vents et des écueils, avec des pointages à intervalles réguliers en cours de route. Swissair parle de 6 mois. Mais cela n'implique pas que tous les 6 mois on change, on modifie. Le rythme de la rotation doit être plus long: Kæstli et Jacot disent qu'il faut donner au collaborateur «pendant une durée qui ne soit pas inférieure à 2-3 ans la pleine responsabilité de l'activité nouvelle»[23]. Swissair fixe 3-5 ans pour les cadres inférieurs et 5-8 ans pour les fonctions de cadres supérieurs. Au Japon, on se rappelle qu'une position est occupée pendant 2-4 ans par les jeunes universitaires en formation et pendant 2 ans dans la chaîne de montage Nissan. Des changements trop rapides, qui ne dépasseraient pas la période d'adaptation et d'initiation, empêchent de tirer des enseignements et des conclusions valables sur le test personnel et sur l'efficacité du système.

2. *La participation de l'intéressé*

On ne peut pas faire boire un âne qui n'a pas soif, dit le proverbe. Il serait vain de mettre sur pied un système de rotation des fonctions si l'intéressé s'y opposait ouvertement en faisant de la résistance passive. Il doit y avoir adhésion de la personne concernée.

Dans notre société, il serait en tout cas extrêmement improbable d'obtenir des résultats positifs, si le changement était imposé. Au Japon en revanche, la décision est souvent prescrite; il faut se rappeler que l'individu est un homme *social* qui fait passer les impératifs de sa société avant les siens. Swissair prescrit que la *job rotation* est le résultat d'une concertation entre parties engagées[24].

Les motifs qui poussent un employé à accepter (ou solliciter) un changement de position peuvent être extrêmement variés, mais dans tous les cas il y a à la base une action qui s'inscrit dans sa stratégie personnelle.

---

[22] *Op. cit.*, p. 2.

[23] *Op. cit.*, p. 17.

[24] Voir Directives, *op. cit.*, p. 2.

En fait il s'agit de répondre à une double attente: celle de l'employeur qui veut résoudre un problème qui le concerne et celle de l'employé qui soit veut résoudre un problème propre, soit voit dans le changement une opportunité à saisir. C'est un principe directeur de la politique en matière de personnel de Union Carbide Europe que de faire coïncider les besoins de l'entreprise avec les aspirations personnelles[25]. C'est le titre de l'ouvrage de Schein déjà mentionné: *«Career dynamics: matching individual and organizational needs»*[26].

3. *Une certaine sincérité vis-à-vis de l'intéressé*

Nous avons vu que la rotation des fonctions constituait un filtre ou un tremplin. Il y aura ceux qui seront retenus parce qu'ils ne prouveront pas dans leurs nouvelles fonctions les qualités décelées ou pressenties et ceux qui seront promus parce qu'ils auront montré des aptitudes utiles à l'entreprise (ceci surtout en matière de formation des cadres). Si l'on veut que l'expérience ait valeur de test, il faut donner au candidat toutes ses chances, c'est-à-dire lui assigner une sphère de responsabilités propres et bien définies, lui fixer des objectifs précis. Toute demi-mesure constitue une tromperie pour l'intéressé et représente un coût pour l'entreprise.

A ce titre, il paraît bon de fixer par écrit toutes les modalités d'un changement de fonctions: le poste concerné, les responsabilités, le moment du changement, la durée de la rotation, les buts et les missions. Le document peut se révéler utile aussi bien à l'employeur qu'à l'employé, parce qu'il sera la norme de référence, lorsqu'il s'agira d'apprécier les résultats de la rotation de fonctions et lorsqu'il sera question de passer à une phase suivante.

4. *Des fonctions qui se prêtent à la rotation*

Nous prétendons que plus la fonction est technique, qu'elle requiert une habileté manuelle ou un savoir faire particulier, moins le changement est facile. Ceci pour deux raisons:

a) il doit y avoir un processus de formation de la personne qui vient et de celle qui part, qui prend du temps

b) il y a diminution de la productivité sur le moment et risque d'un moins bon rendement à terme; il y a un coût pour l'employeur.

En contrepartie, plus la fonction fait appel à des capacités de décision et d'organisation, plus la rotation est aisée, puisqu'elle peut être exécutée sans grande préparation préalable.

La rotation des fonctions ne s'appliquerait-elle dès lors qu'aux cadres et futurs cadres? Nous avons vu qu'au Japon elle est utilisée à tous les échelons (voir les cas cités de Matsushita ou de Nissan). Nous pensons que c'est un système applicable à tous les niveaux, mais que, pour qu'il en soit ainsi, il faut que l'entreprise ait une organisation du travail qui s'y prête; ce sera l'objet du paragraphe suivant.

---

[25] «To strive to provide job opportunities which reconcile organisational needs and employees performance and growth potential».

[26] Voir note 2.

5. *Le team work*

Le travail d'équipe est une condition capitale à l'application de la rotation des fonctions, car il a pour effet d'atténuer les effets négatifs du changement.

Il faut considérer qu'un transfert équivaut à une absence prolongée ou un départ. Dans une organisation du travail très individualisée, les effets sont difficiles à absorber: il faut suppléer, il faut former, il faut assurer la transition vis-à-vis de la clientèle. Avec un système de travail d'équipe, l'indispensabilité d'un individu est atténuée, l'activité continue, le service à la clientèle est assuré sans heurt. Le changement se fait sans à-coup et la transition passe inaperçue.

6. *La rotation des fonctions doit se faire à tous les niveaux*

Il est indispensable que le système soit pratiqué à tous les échelons, même aux plus hauts. Sinon on en arrive à ce qui se passe dans les administrations publiques: le chef politique change, les commis restent, ce qui a pour conséquence qu'en fait rien ne change. Toute innovation, toute modification, tout apport créatif est étouffé par l'immutabilité et l'immobilisme des permanents.

Si, dans le cas contraire, il n'y a que les exécutants qui changent, mais que le chef reste, on risque de se trouver dans un système d'interchangeabilité des fonctions, sans que le changement ait le moindre effet de renouvellement: les gens tournent dans une organisation qui ne doit pas changer, puisque ses structures restent stables.

7. *Une formation préalable*

Si la rotation est un instrument de formation, elle ne peut pas être appliquée sans qu'il y ait formation. Sauf cas d'urgence, elle doit être planifiée, préparée. La formation des candidats revêt une importance capitale; c'est l'une des clés du succès. Elle peut se faire dans le calme, lorsque les transferts sont prévus suffisamment tôt. Elle garantit des mutations *en douceur* avec un minimum d'effets secondaires tant sur l'organisation et le déroulement du travail que sur les intéressés et la clientèle.

A titre d'illustration, il est intéressant de mentionner ce que Swissair fait pour préparer la rotation des fonctions. Elle organise tout d'abord des séminaires de communication qui groupent 18 chefs de service et de section pendant 3 jours hors du lieu de travail. Ces séminaires sont animés par 3 *coachs* (1 semi-professionnel et 2 de la *ligne*); ils ont pour objet de mettre à jour les problèmes de chacun dans un premier temps et les capacités ou potentialités des participants dans un second temps. Il s'agit donc d'une formation générale qui est donnée indépendamment d'un changement prévu ou décidé.

Lorsqu'une rotation est décidée, on offre alors à l'intéressé une formation spécifique, destinée à le préparer à ses nouvelles fonctions.

8. *Une information franche et régulière*

La rotation des fonctions ne peut être ni introduite ni appliquée sans information. Il serait en effet illusoire de vouloir instituer le système dans une entreprise sans en expliquer le but et l'esprit au personnel, avant même que les premières mesures concrètes soient prises. L'information doit venir du chef d'entreprise et de la direction. Sans cette action préalable, le système sera incompris et aura de grandes difficultés à s'imposer. L'information doit en outre être reprise régulièrement, de peur que la finalité de la rotation des fonctions ne s'estompe dans les esprits.

De même, il est important de tenir au courant le personnel des places de travail à pourvoir, en publiant une description de la fonction et des responsabilités, ainsi que les qualifications requises et les conditions de traitement. Cela crée un climat d'ouverture et de confiance qui facilite grandement l'acceptation du système, tout d'abord. Cela constitue ensuite un moyen de faire participer le personnel au processus et aide le repérage des candidats.

Ainsi que le relève Yvon Gattaz, «l'information est la nécessité première sans laquelle aucun dialogue ouvert ne peut s'instaurer»[27].

L'ORDONNATEUR

Face à toutes les exigences qu'implique la rotation des fonctions, le besoin d'un ordonnateur se fait sentir. Il faut un homme qui organise et harmonise.

En tant qu'organisateur, il lui appartient

— de faire l'inventaire des postes de travail susceptibles d'être inclus dans le processus de la rotation des fonctions;
— de repérer les personnes qui peuvent entrer en considération;
— de planifier et d'articuler les changements de fonctions dans le temps;
— de régler les effets secondaires des rotations;
— de formaliser les décisions;
— d'informer;
— de former.

En tant qu'harmonisateur, il doit

— coordonner les décisions aux besoins;
— faire prévaloir les intérêts généraux sur les intérêts particuliers;
— veiller à ce que toutes les parties appliquent le système avec sincérité et correction;
— aplanir les frictions entre intéressés;
— garantir que les engagements soient respectés.

[27] *Op. cit.*, p. 74.

Il y a beaucoup d'intérêts en jeu: ceux de l'entreprise, ceux de l'intéressé, ceux des responsables des services concernés par un transfert, ceux des collègues de travail. Il n'est pas évident qu'ils soient concordants lorsqu'une rotation est envisagée. Or la rotation ne pourra se faire et réussir que s'il y a adhésion de tous les intéressés. Le coordinateur a pour rôle de lever les oppositions et d'amener à un accord. Pour remplir cette tâche, il faut un homme qui ait une vue générale de l'entreprise et qui ne soit pas, lui-même, partie en cause. Il ne doit avoir d'autre intérêt que de permettre à la rotation des fonctions de s'appliquer dans l'intérêt de tous. S'élevant au-dessus des intérêts particuliers, il doit avoir une vision objective des choses et des gens, pour trouver des solutions acceptables et pour les faire accepter. A part le chef de l'entreprise, nous ne voyons guère que le chef du personnel pour remplir ce rôle.

LES RISQUES LIÉS À LA ROTATION DES FONCTIONS

Jusque là, nous avons cherché à faire une analyse de la rotation des fonctions, aussi complète que possible en illustrant nos propos d'exemples, de constatations, d'opinions. Tout semble indiquer que la rotation des fonctions réunisse beaucoup d'atouts dans son jeu; car tous ceux qui l'ont pratiquée ou étudiée plaident en sa faveur. Et pourtant, si intellectuellement on admet volontiers qu'elle peut constituer un moyen de développement tant pour l'entreprise que pour l'individu, on hésite encore à la pratiquer, parce qu'on se rend bien compte qu'elle représente une aventure qui comporte des risques tant pour le chef d'entreprise que pour les intéressés. Il ne faut pas craindre de le dire: elle fait peur. Qui ne redoute pas de lâcher la proie pour l'ombre? Qui, face à une situation donnée, imparfaite peut-être, ne se dit pas *«un tiens vaut mieux que deux tu l'auras»*?

Il vaut la peine de définir les causes de cette peur:

1. *Le changement risque de désorganiser l'entreprise:*

   vous voulez changer un moellon et voilà que tout le mur se craquèle ou s'effondre.

2. *Le changement risque de perturber la bonne marche du travail et de se répercuter sur la qualité des produits, le volume de la production et sur le prix de revient:*

   on peut se demander s'il est vraiment opportun de remplacer un travailleur rodé, par un autre qui aura besoin d'une période de formation pour atteindre les performances du premier, sans compter le risque qu'il ne les atteigne pas.

3. *Le changement implique des coûts indirects:*

   il s'agit des coûts de planification, d'information, de formation principalement. Tous ceux qui ont pratiqué ou étudié la rotation des fonctions ne les mésestiment pas.

4. *Le changement risque d'altérer les relations avec les fournisseurs et avec la clientèle:*

   le risque existe au même titre qu'il existe si survient un départ par suite de démission ou de décès. La seule différence — notable cependant — c'est qu'avec la rotation des fonctions le changement peut être planifié.

5. *Le changement risque de faire perdre les avantages acquis ou conquis et de démotiver le travailleur:*

   il est évident qu'une rotation vient semer le trouble dans un état de choses qu'il avait fallu peut-être beaucoup de temps pour créer.

6. *Le changement risque de créer des conflits du travail:*

   il faut dire que le changement réveille des craintes fondamentales chez l'homme: la peur de l'inconnu, la crainte de manquer des moyens d'existence, etc. Il constitue une véritable agression contre le *territoire* propre de la personne, au sens où l'entend Konrad Lorenz. Face à cette menace, il y a deux attitudes: soit on se soumet, c'est-à-dire qu'on fait sien le changement, soit on se défend et cela peut aller de la résistance (absentéisme, diminution de la production, sabotages) au conflit ouvert avec la direction.

7. *Le changement risque de porter atteinte à la santé même du travailleur:*

   dans sa vie sociale et ses relations avec les autres, l'homme se protège derrière l'image d'un personnage. Il suffit d'un changement pour que celui-ci soit menacé et que le masque soit levé. Peu de personnes, surtout avec l'âge, acceptent de se remettre en question, de leur propre gré; lorsque les circonstances, comme un changement de travail, viennent troubler leur quiétude, on ne s'étonnera pas que les atteintes aux tréfonds de l'être aient des effets sur la santé physique voire psychique.

CONCLUSIONS

Nous pouvons tirer en guise de conclusion les quelques principes suivants:

1. L'instauration d'un système de rotation des fonctions crée un climat d'inquiétude dans le personnel. Il est capital de le lever avant qu'il ne dégénère. Il appartient au chef d'entreprise de mener une rigoureuse politique d'information: il doit exposer clairement ses intentions et ses objectifs.

2. Un changement de fonctions cause une certaine perturbation chez l'intéressé, surtout lorsqu'il s'agit d'une première rotation. Au niveau des discussions tout d'abord, au moment du changement ensuite. Il est très important que la personne concernée se rende compte que la chose s'inscrit dans un plan et qu'il n'est pas déplacé sans motif, comme un pion.

   Lors des discussions, il doit y avoir un dialogue où les parties s'expriment en toute franchise. La direction doit préciser, sans dissimulation, ce qu'elle attend du changement, ce qu'elle veut de l'intéressé. Tout manque de sincérité ne peut que compromettre le succès de la rotation et du système.

3. Il faut s'attendre à un certain flottement au moment où le changement s'effectue. Il peut durer quelques mois et correspond à une phase d'observation réciproque: de celui qui arrive dans son nouveau poste et de ceux qui le voient arriver. Cette période peut être abrégée par une formation et une information préalables.

4. La rotation des fonctions entraîne des coûts de planification, d'information et de formation. Ils sont indispensables. Elle entraîne également des coûts pendant la phase d'adaptation et de restructuration par suite du changement. Ils sont inévitables. Mais de l'avis de la plupart des gens qui ont soit étudié soit expérimenté la rotation des fonctions, ils sont largement — et même assez rapidement — compensés par les nombreux profits qu'elle apporte: simplification des procédures, regain de créativité, dynamisme, motivation du personnel, etc. Ils sont de toute façon moins élevés que ceux découlant d'une politique d'immutabilité qui empêcherait l'entreprise de s'adapter au marché, sans compter que la rotation des fonctions évite les frais et les hasards du recrutement à l'extérieur.

5. Les craintes du chef d'entreprise d'ébranler un système de production en instaurant la rotation des fonctions, au point de le dérégler profondément et peut-être même définitivement, sont compréhensibles. Le risque économique est réel. Il peut toutefois être limité, en sélectionnant soigneusement les candidats au changement et les fonctions qui peuvent être soumises à un changement. La rotation des fonctions n'est pas un système qu'il faut appliquer de façon rigide et dogmatique; elle doit être adaptée aux besoins et aux objectifs propres de l'entreprise.

* * *

La rotation des fonctions n'est donc ni un jeu, ni une mode, ni un dogme. Ce n'est pas un *jeu*, parce que l'on ne peut pas se permettre de jouer avec le capital des actionnaires, avec les droits du personnel et la confiance de la clientèle. Ce n'est pas une *mode* qui passe aussi vite qu'elle vient, parce qu'avec la rotation des fonctions on touche aux structures mêmes de l'entreprise; de même que le système ne peut pas être instauré d'un jour à l'autre parce qu'il faut du temps pour créer les conditions préalables à son application, de même il ne peut pas être abandonné d'un jour à l'autre parce qu'il faut du temps pour en mesurer les effets. Ce n'est pas un *dogme* qui s'impose comme une valeur supérieure et qu'on impose avec rigueur; ce n'est qu'un moyen parmi d'autres, de gérer une entreprise, en vue de son développement et de sa croissance.

En revanche, la rotation des fonctions est un *défi* tant pour le chef d'entreprise que pour le personnel, défi qui contient son lot de risques et d'espoirs. Mais ainsi que le dit Gattaz, «l'espoir est un risque qui vaut toujours la peine d'être couru»[28]. Le chef ne doit pas craindre de bousculer les structures et les gens — c'est le moteur du progrès — s'il le fait de façon calculée et réaliste.

La rotation des fonctions est un instrument dans sa main; elle a toutes les chances d'être un instrument précieux, si elle est bien planifiée, si elle est adaptée aux circonstances, si elle est intégrée aux objectifs de l'entreprise, si elle sert les besoins actuels de celle-ci et répond aux aspirations des hommes qui y travaillent. Elle sera alors une *source de développement pour l'entreprise et pour l'individu.*

---

[28] *Op. cit.*, p. 198.

BIBLIOGRAPHIE

BALLON Robert J. — *Promotion of Personnel in Japan.* — Sophia University, Socio-Economic Institute, Tokyo 1979.

CONWAY Madeleine — «La mesure et l'analyse du climat social.» — *PME Actualités* N° 20/Juin 1983.

CUENDET Gaston. — *L'absence de motivation au travail.* — Ed. polyvalentes Universitas, Lausanne 1983.

GATTAZ Yvon. — *La fin des patrons.* — Robert Laffont.

GANGLES / KOLB / LING. — *Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität.* — Mannheim 1976.

GRANDJEAN Etienne. — «Die Bedeutung von Aufgabenerweiterung und Arbeitswechsel. Physiologische Aspekte monotoner Beschäftigungen.» — *Industrielle Organisation 43* (1974) Nr. 1.

HATVANY Nina et PUCIK Vladimir. — *Japanese Management Practices and Productivity.* — Organizational Dynamics, Spring 1981, New York, volume 9, N° 4.

KAESTLI Georges. — *La planification des carrières.* — Thèse HEC Lausanne, Bâle Imprimerie Ciba-Geigy, 1981.

KAESTLI G. / JACOT S.-P. — «La planification des carrières.» — *Revue Economique et Sociale,* Lausanne, janvier 1982.

KUBR Milan / WALLACE John. — *Successes and Failures in Meeting the Management Challenge. Strategies and Their Implementation.* — World Bank Staff Working Papers Number 585, Management and Development Series, Number 12.

MANAGEMENT ENZYKLOPAEDIE. Band 5. — *Job Rotation.* — 2. Auflage, 1983.

MILLER F.G. / DHALIWAL T.S. / MAGAS L.J. — *Job Rotation Raises Productivity.* — Industrial Engineering, June 1973, page 24 et ss.

NIGRO Lloyd G. / MEIER Kenneth J. — «Executive Mobility in the Federal Service: A Career Perspective.» — *Public Administration Review,* Washington DC. Volume 35 N° 3 May/June 1975, page 291 et ss.

OUCHI W. — *« Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge. »* — Reading, Mass., Addison-Wesley, 1981.

PASCALE R.T. / ATHOS A.G. — *« The Art of Japanese Management. »* — New York, Simon and Schuster, 1981.

PETERS T. / WATERMAN R.H. — *Le prix de l'excellence. Les secrets des meilleures entreprises.* — Inter Editions, Paris, 1983. Trad. de «In Search of Excellence».

ROGERS Carl R. — *Un manifeste personnaliste. Fondements d'une politique de la personne.* — Dunod, Paris, 1979.

STEFFEN Reiner. — *Die Berücksichtigung von Job Rotation und teilautonomen Arbeitsgruppen in der betriebswirtschaftlichen Produktions- und Kostentheorie.* — DBW 38 (1978) 3, page 421 et ss.

ULICH E. — «Arbeitswechsel und Aufgabenerweiterung.» — *REFA-Nachrichten* 25/1972. Heft 4, page 265 et ss.

ZEIRA Yoram. — «Job Rotation for Management Development.» — *Personnel 51* (1974) 4, page 25 et ss.