

LA CONSTRUCTION DES OUTILS DE GESTION : UNE ANALYSE PAR LE CONCEPT DE TRADUCTION

Ewan OIRY
Maître de Conférences
LEST - CNRS
Université Méditerranée
ewan.oiry@wanadoo.fr

INTRODUCTION

L'entrée en force des nouvelles technologies dans le fonctionnement des entreprises ainsi que les potentialités de changement dont elles sont porteuses ont très largement contribué à relancer la réflexion sur les "résistances au changement" et sur les difficultés auxquelles se heurtent les mises en œuvre des outils de gestion dans les entreprises. On a ainsi de nouveau mis l'accent sur les "effets inattendus", les effets différés et même sur les échecs qu'ont pu connaître certains groupware (d'Iribarne, Tchobanian, 2000) ou certains logiciels intégrés (Valax, 2000).

Cette analyse des facteurs clés d'une mise en œuvre réussie est toujours plus précise et plus documentée. Toutefois, il nous semble qu'elle se prive d'une réflexion complémentaire qui permettrait pourtant d'améliorer grandement la compréhension des aléas rencontrés dans la mise en œuvre de ces outils. Le plus souvent, les outils analysés sont pris comme des "donnés" (Bournois, Livian, Thomas, 1993). L'outil n'est pas interrogé en lui-même. Sa forme actuelle est présentée comme un élément de contexte nécessaire à la compréhension du cas étudié mais l'essentiel de l'analyse repose sur la compréhension des aléas de la mise en œuvre de cet "objet" (Vinck, Jeantet, 1995). Quelquefois, il existe des remarques incidentes sur les tensions et les compromis qui sont apparus lors de la construction de cet outil de gestion mais, de notre point de vue, l'analyse précise des conditions d'élaboration de cet outil est trop souvent oubliée. Sur la base d'une étude de cas nous allons pourtant montrer qu'elles constituent un des éléments explicatifs des difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre des outils de gestion. Dans un premier temps, nous allons réaliser une revue de la littérature sur les outils de gestion. Celle-ci permettra de situer notre réflexion par rapport aux travaux déjà réalisés sur cette question mais elle visera surtout à expliquer le paradoxe majeur que constitue cette question en gestion. Les problématiques de gestion s'attachent à analyser des "situations de gestion" (Girin, 1990). Dans le système finalisé qu'est l'organisation, elles étudient donc les interactions existant entre le système de gestion, les comportements des salariés et la performance de l'entreprise (Brabet, Bournois, 1997). Il paraîtrait donc logique que les outils de gestion, qui constituent le moyen par lequel la direction impose sa volonté aux autres acteurs de l'entreprise, aient été analysés et conceptualisés dès l'origine. Or, comme nous l'avons déjà mentionné, ceux-ci sont le plus souvent pris comme des donnés, ils ne sont pas interrogés en tant que tels. Il existe donc finalement peu de réflexions gestionnaires sur les modes de construction des outils de gestion. Après avoir expliqué cette relative rareté, nous proposerons un cadre d'analyse qui permet d'en comprendre les logiques de construction. Celui-ci repose sur les concepts de "rationalité interactive" (Hatchuel, Molet, 1986) et de "traduction" (Latour, 1992) (1.).

Ensuite, à partir du cas d'un outil de gestion par les compétences construit et mis en place dans une entreprise pétrochimique, nous tenterons de montrer la pertinence de ce cadre d'analyse. Nous verrons ainsi comment les différentes "traductions" qu'a connu l'outil au cours de sa construction constitue un élément explicatif direct des différentes formes de sa mise en œuvre dans l'entreprise (2.). Nous pourrions ainsi conclure en plaidant pour une attention accrue des DRH sur les conditions de construction des outils de gestion puisque celles-ci ont un lien direct avec les difficultés qu'ils rencontrent lors de leur mise en œuvre.

1. LA CONSTRUCTION DES OUTILS DE GESTION : UNE QUESTION EMERGENTE

En reprenant une typologie bien connue, il est possible d'identifier trois "modèles" de gestion des ressources humaines : "le modèle instrumental", "le modèle de l'arbitrage managérial" et "le modèle de la gestion des contradictions" (Brabet, 1993). Nous allons tout d'abord voir que le "modèle instrumental", longtemps dominant en GRH n'a jamais mis les outils de gestion au centre de sa réflexion (1.1.). Ce n'est qu'à partir du moment où les limites de ce modèle ont été mises en évidence que les outils de gestion sont devenus un objet théorique légitime. Avec les concepts de la théorie de la "rationalité interactive", nous présenterons le cadre d'analyse le plus récent qui permet d'analyser le mode de construction des outils de gestion (1.2.)

1.1 Les outils de gestion, un angle mort de la réflexion gestionnaire

Dans la logique du "modèle instrumental", les outils de gestion ne sont que des courroies de transmission de la volonté de la direction dans l'ensemble de l'entreprise (1.1.1). Leur mode de construction que nous nommerons "modèle de la diffusion", n'est pas affirmé en tant que tel. Il est plutôt présent par défaut dans les réflexions (1.1.2.). Pour comprendre comment la question des outils de gestion a fini par émerger, il est nécessaire de montrer que les critiques qui ont été adressées à ce modèle reposent, entre autres, sur une critique du statut qu'il réserve aux outils de gestion (1.1.3.).

1.1.1 Définition des outils de gestion dans le modèle instrumental

Ce modèle repose sur le postulat explicite d'une convergence fondamentale des intérêts, des enjeux et des finalités des différents acteurs de l'entreprise. Celle-ci permet, *in fine*, une atteinte conjointe de l'efficacité économique et de l'efficacité sociale. Lorsque l'entreprise est performante sur le plan économique, elle satisfait en interne les besoins et les attentes des salariés et même, plus largement, elle répond aux attentes de la société tout entière (Brabet, 1993). La charge de cette recherche de l'efficacité économique et sociale échoit entièrement à la direction. Celle-ci a pour mission d'élaborer les stratégies permettant à l'entreprise de survivre ou mieux, de se développer. Dans l'élaboration de cette stratégie la GRH joue un rôle crucial puisqu'elle permet d'adapter le travail et le comportement des salariés aux exigences de l'environnement externe (Fombrun, Tichy, 1982 ; Beysse des Horts, 1988 ; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, 1988).

Si la définition de la stratégie adéquate peut être complexe, en revanche, une fois celle-ci définie, sa mise en œuvre est considérée comme relativement simple. En effet, ce "modèle instrumental" de la GRH utilise une théorie particulière du changement. Celui-ci est considéré comme "programmable et planifiable par une instance centrale" (Brabet, 1993). Lorsque la direction a décidé de mettre en œuvre une nouvelle stratégie, elle délègue à la DRH⁸⁶ la charge de définir l'outil qui permettra d'obtenir des salariés le comportement

⁸⁶ Dans ce texte, nous faisons de la DRH le seul acteur chargé de concevoir et de mettre en place les outils de gestion. Ce choix est cohérent avec le cadre théorique utilisé (Julienne Brabet alloue ce même rôle à la DRH

pertinent pour appliquer cette nouvelle stratégie. Le DRH, expert *ès* gestion des hommes, est donc considéré comme parfaitement capable, par le biais des outils de gestion qu'il conçoit, d'imposer dans toute l'entreprise la volonté de changement exprimée par la direction. Il a pour mission d'appliquer aux salariés la stratégie définie par la direction.

1.1.2. Le "modèle de la diffusion", théorie de la construction des outils de gestion dans le modèle instrumental

La construction des outils de gestion étant notre objet d'analyse, il est indispensable d'identifier comment ce "modèle instrumental" rend compte de cette question. Comme celle-ci n'existe pas explicitement dans ce modèle, nous proposons de reprendre un cadre d'analyse développé pour les objets techniques (Latour, 1992). Comme les objets techniques et les outils de gestion ont des caractéristiques proches (Berry, 1983 ; Akrich, 1987 ; Bayart, 1995 ; Louart, 1995 ; Vinck, 1995 ; Vinck, Jeantet, 1995 ; Mottis, Ponsard, Tanguy, 1999), nous faisons l'hypothèse que le "modèle instrumental" utilise le "modèle de la diffusion" pour penser la construction des outils de gestion.

Ce "modèle de la diffusion", est linéaire. "L'idée de départ sort toute casquée de la cuisse de Jupiter. Ensuite, soit que son inventeur génial lui donne une impulsion, soit qu'elle ait été dotée dès le début d'une force automatique et autonome, la voilà qui se diffuse à travers le monde. Mais le monde ne la reçoit pas toujours. Certains groupes, aveuglés par leurs intérêts mesquins ou fermés au progrès technique, jalourent cette idée si belle. Ils la dégradent, la pervertissent, la compromettent. Parfois, ils la mettent à mort. Dans certains cas miraculeux, pourtant, l'idée survit et continue à cheminer, petite flamme fragile qui brille dans les cœurs. Enfin, aidée par quelques individus courageux ouverts au progrès technique, voici qu'elle finit par triompher, au prix de quelques ajustements, couvrant ainsi de honte ceux qui n'avaient su ni la reconnaître ni l'accueillir en eux". Dans ce modèle d'innovation technique, "l'objet d'origine est complet et ne peut que se dégrader ou se maintenir intact" (Latour, 1992, p.104).

Malgré le style imagé de cet auteur, il est aisé de reconnaître dans ce modèle de la "diffusion", la théorie de l'innovation sous-jacente au modèle instrumental de GRH. On constate en effet, que les changements stratégiques sont décidés par la direction. On a longtemps pensé que les outils de gestion, destinés à les opérationnaliser, sortent "tou[t] casqué[s] de la cuisse de Jupiter", c'est-à-dire devaient être construit par la DRH et qu'une fois construit, les outils sont des "objets complets", c'est-à-dire qu'il ne peut être que dégradé ou gardé en l'état (Latour, 1992).

1.1.3. La remise en cause du "modèle instrumental"

Cette conception de l'entreprise et de la construction des outils de gestion, directement héritée du taylorisme⁸⁷, a été remise en question par les faits de deux manières.

D'une part, la complexification de l'environnement externe des entreprises et la diversification de leurs structures internes ont rendu la DRH peu à peu incapable de disposer

dans cet article de 1993) et l'étude de cas réalisée puisque cette entreprise n'a pas utilisé de consultant externe pour concevoir et mettre en œuvre cet outil de gestion par les compétences. Toutefois, il est évident qu'aujourd'hui les DRH utilisent souvent des outils de gestion conçus par d'autres (les consultants externes, en particulier). A l'image du travail déjà réalisé par Bénédicte Reynaud sur les politiques de rémunérations (1993), l'analyse du rôle de ces "facteurs d'influences externes" et des traductions dont ils sont porteurs fait partie de nos pistes futures de recherche (Mintzberg, 1989). Mais, étant donné le cas étudié, cette analyse ne pouvait être menée dès à présent.

⁸⁷ La répartition des rôles est très proche du rôle dévolu aux ingénieurs du bureau d'étude dans l'organisation du travail taylorienne.

du savoir suffisant pour mettre en œuvre la politique la plus pertinente. Ce constat a conduit certaines DRH à avoir des ambitions plus modestes. Celles-ci ont, par exemple, tenté de faire plus régulièrement appel aux cadres opérationnels, à la maîtrise de proximité ou même aux salariés pour élaborer des outils de gestion plus cohérents avec le travail réel de ceux qui les utilisent ou les vivent (Louart, 1995). Même si toutes les DRH n'ont pas suivi cette démarche, on peut néanmoins considérer que la GRH est plus qu'hier, une fonction partagée entre les acteurs de l'entreprise (Cadin, Guérin, Pigeyre, 1999).

D'autre part, cette conception taylorienne de la DRH a aussi été fortement remise en cause par la mise en évidence de l'existence de jeux d'acteurs dans l'entreprise (Crozier, Friedberg, 1977). Leur prise en compte est fondamentale dans l'analyse du rôle de la DRH dans une entreprise. En effet, ils sont responsables du fait que les outils de gestion mis en œuvre par la DRH ne sont pas appliqués de manière uniforme dans l'ensemble de l'entreprise. Ces jeux la privent de son moyen d'action sur le comportement des salariés. Ils la privent donc de sa raison d'être. Si, de manière récurrente, la DRH s'avère incapable de transformer le comportement des salariés pour les adapter aux besoins stratégiques de la direction, il est nécessaire de revoir la définition de son rôle dans l'entreprise.

Mais, si l'on peut déceler une certaine évolution dans la participation de tous les acteurs de l'entreprise à la construction des outils de gestion, il nous semble que la réflexion sur les moyens d'action réels de la DRH dans une entreprise est restée lettre morte. Les analyses constatent régulièrement que les politiques conçues par les DRH ne s'appliquent pas comme ils l'avaient prévu (Bayon, Berry, Colasse, Doblin, Zinsou, 1996 ; Gilbert, 1998 ; Gilbert, Schmidt, 1999 ; Haddadj, Besson, 2000) mais comme ces déviations sont considérées soit comme inéluctables soit comme des erreurs à corriger, peu de réflexions de fond sont développées pour tenter d'inventer de nouveaux moyens d'action pour la DRH. Celle-ci doit continuer à impulser des politiques en s'efforçant de contrôler qu'elles ne sont pas dévoyées. Les ouvrages les plus récents attestent que la conceptualisation du changement qui existe dans le modèle instrumental reste dominante dans les schémas d'actions des DRH actuelles (Alter, 1990 ; Louart, 1995 ; Pichault, 1996). Lorsque la stratégie change, la DRH change d'outil de gestion. Celui-ci, en se diffusant dans l'entreprise, est censé changer les comportements. Pour dépasser les limites de ce modèle instrumental, il est donc nécessaire d'utiliser une conception beaucoup plus robuste des modes de construction des outils de gestion.

1.2. Un nouveau cadre d'analyse de la construction des outils de gestion

Appartenant au courant de l'apprentissage interactionniste⁸⁸ (Koenig, 1994), la théorie de la "rationalité interactive" ou des "apprentissages croisés" a élaboré une définition du mode de construction des outils de gestion qui nous semble pertinente par rapport à notre problématique (Hatchuel, Molet, 1986 ; Hatchuel, 1994 ; David, 1998). Nous en présenterons donc les principaux concepts (2.1.). Cette théorie de la rationalité interactive nous permettra de proposer une définition opératoire des outils de gestion (2.2.) et de leur mode de construction dans ce domaine (2.3)

⁸⁸ C'est ainsi que nous considérons que l'apprentissage organisationnel peut être défini comme "la dynamique collective qui résulte des capacités cognitives des acteurs, capacités qui interagissent dans un système de relations, mais aussi prennent ce système de relations pour objet de connaissance et d'action" (Hatchuel, 1994, p.118).

1.2.1. La rationalité interactive

Le courant interactionniste et cognitiviste de l'apprentissage met en avant l'idée que l'organisation ne peut être réduite à un mécanisme de communication où la connaissance est générée et appliquée globalement par les individus (Spender, 1996) et où le groupe n'est qu'un niveau intermédiaire entre l'individu et l'organisation (Kim, 1993). Il considère donc indispensable d'analyser les interactions directes entre les individus (Iribarne, 1989). Celles-ci permettent de rendre compte des modes de construction des acteurs et des dimensions identitaires qui sont au cœur des dynamiques de l'apprentissage organisationnel (Charue, Midler, 1994 ; Hatchuel, 1994). Les interactions étudiées ne sont pas des données exogènes du processus d'apprentissage (Weick, 1979). La réalité étant continuellement construite par les acteurs, l'individu et l'organisation doivent être pensés non pas comme des entités séparées mais comme les deux pôles d'un même processus de construction (Glaserfeld, 1988 ; Berger, Luckmann, 1996).

Sur cette base, la théorie de la "rationalité interactive" considère que l'analyse traditionnelle de la rationalité est dans une impasse (Hatchuel, Molet, 1986 ; Moisdon, 1997). Il n'est pas possible d'analyser les comportements réels des individus en définissant, dans un premier temps, les caractéristiques de leur rationalité individuelle et d'observer dans un second temps les résultats de la confrontation de ces rationalités individuelles dans les interactions diverses du monde réel (Ponssard, 1997). L'alternative proposée par cette théorie de la rationalité interactive est d'adopter la démarche inverse. Il s'agit donc ici d'identifier une interaction bien précise et réelle et d'observer, dans le cadre de cette interaction, comment interagissent les individus afin d'identifier leur rationalité commune (David, 1998).

Cette attention portée au système de relations des acteurs a pour conséquence de montrer que les interactions sont caractérisées par des "apprentissages croisés" (Hatchuel, 1994, 1996). Toute interaction est un processus dynamique de perception, d'interprétation, de coopération et d'adaptation mutuelle. Elles conduisent donc à une transformation des capacités cognitives des deux parties engagées dans ces interactions. L'introduction de cette idée d'une transformation mutuelle des savoirs dans l'interaction, est cruciale pour notre réflexion car elle remet fondamentalement en cause la définition implicite des outils de gestion dans le "modèle instrumental". Ceux-ci ne sont ni simples ni mécaniques. Pour en comprendre le mode de fonctionnement, il faut formuler un concept qui rende mieux compte des transformations réciproques des savoirs et des statuts des acteurs qui sont engagés dans une interaction par le biais d'un outil de gestion. Pour cela, nous proposons de reprendre le concept de "rapport de prescription" formalisé par Armand Hatchuel (1994).

Le rapport de prescription se définit par deux éléments :

- * l'activité de B, appelé "opérateur" *doit être au moins partiellement prescrite* par A que l'on appellera prescripteur,
- * la conformité de B à cette prescription, est acceptée par B comme principe de sa relation à A ou à d'autres acteurs de l'organisation (par exemple un dirigeant C) (Hatchuel, 1996, p.107).

Les rapports de prescription sont des rapports inégalitaires puisque l'un des acteurs est prescripteur tandis que l'autre subit la prescription, mais ils ne sont pas totalement arbitraires. Le prescripteur n'est pas totalement libre dans la définition de la prescription car des apprentissages croisés se développent dans les rapports de prescription (Moisdon, Weil, 1999).

Nous avons hérité du taylorisme une "interprétation classique" des relations dans l'entreprise qui stipule que le "concepteur" de l'organisation du travail conçoit les gammes opératoires qui seront prescrites à "l'opérateur" qui est chargé d'exécuter le travail (Hatchuel, 1994, p.110). Mais en réalité, le rapport entre le prescripteur et les opérateurs n'est pas aussi

simple que cette analyse l'affirme. La réalisation du travail permet à l'opérateur d'acquérir un savoir sur les tâches qui lui sont prescrites. En fait, il découvre tout ce qui n'est pas contenu dans la prescription : les gestes et les enchaînements qui sont les plus faciles pour lui, les comportements inattendus de tels ou tels procédés ou machines, etc. L'opérateur est donc rapidement capable d'ajouter des prescriptions supplémentaires à la prescription qui lui a été initialement imposée. Celles-ci lui permettent d'être plus performant dans son travail. Ces connaissances constituent donc un nouveau savoir spécifique à l'opérateur nettement distinct du savoir du prescripteur.

En fonction des connaissances dont il disposait sur le travail à réaliser, le prescripteur avait élaboré des gammes opératoires. Celles-ci correspondaient à la formalisation du savoir du prescripteur sur les situations de travail qu'il voulait organiser. L'activité réalisée par l'opérateur et le savoir qu'il en retire lui permettent de s'apercevoir que ces prescriptions sont valides ou ne le sont pas. La mise en œuvre des prescriptions constitue donc une mise à l'épreuve du savoir du prescripteur sur l'objet qu'il entend organiser. Plus encore, il s'agit d'une confrontation du savoir du prescripteur et de celui de l'opérateur puisque, non seulement ce dernier est capable d'invalider le savoir du prescripteur (la gamme n'est pas la plus efficace possible) mais de proposer des prescriptions alternatives ou complémentaires. Il est donc capable d'améliorer les prescriptions contenues dans la règle. La prescription est donc beaucoup plus une confrontation de deux savoirs différents que l'imposition d'un savoir unique, celui du prescripteur (Hatchuel, 1996).

Ensuite, l'inégalité fondamentale qui existe dans la reconnaissance de ces deux savoirs peut faire évoluer très diversement le contenu du rapport de prescription (Hatchuel, 1994). En effet, étant donné que seul le savoir du prescripteur est officiellement reconnu dans l'entreprise, il peut choisir d'ignorer les remarques formulées par les "opérateurs" sur l'inadéquation de certaines prescriptions. Dans ce cas, il laisse intacte la règle initiale mais un découplage entre la prescription et l'activité réelle risque alors de se produire. Sur la base du savoir qu'il a acquis, l'opérateur considère que la prescription qui lui est imposée n'est pas pertinente. Il cesse donc de la respecter.

Un conflit important peut alors s'ouvrir sur l'application des règles puisque le prescripteur peut utiliser son influence hiérarchique ou même des sanctions pour contraindre l'opérateur à appliquer les prescriptions contenues dans la règle. Mais l'opérateur dispose d'importantes marges de manœuvre parce qu'il est extrêmement difficile, même pour un responsable hiérarchique direct, de contrôler l'activité de ses subordonnés afin de vérifier qu'ils appliquent bien les prescriptions qui leur sont imposées (Bernoux, 1982 ; Reynaud, 1989 ; Terssac, 1992). L'absence de reconnaissance du savoir spécifique de l'opérateur ouvre donc un conflit sur l'application de la règle et, même si celle-ci est au cœur du débat, on peut considérer qu'elle se situe désormais "hors-jeu" puisqu'elle n'atteint pas son objectif principal : orienter le comportement des salariés. Ce cas de figure n'est pas rare mais il ne nous permet pas réellement de comprendre le mode d'évolution des règles. Celles-ci sont plus "hors-jeu" que réellement actives (Boussard, 1999).

A l'inverse, lorsque le savoir spécifique de l'opérateur est reconnu par le prescripteur, un mécanisme d'évolution des règles se met en œuvre. Le prescripteur produit une première prescription. L'opérateur l'utilise et, ce faisant, acquiert un savoir spécifique sur le fonctionnement de cette règle. Si le prescripteur est prêt à apprendre lui aussi, à tenir compte du savoir de l'opérateur, il modifiera les prescriptions contenues dans la règle afin de répondre aux incohérences, aux faiblesses et aux manques identifiés par les opérateurs (Hatchuel, 1996).

Doté de ces nouvelles informations, le prescripteur peut même utiliser son propre savoir pour revoir certains éléments de cette règle. Finalement, une version amendée de celle-

ci sera construite et utilisée. Cette nouvelle version conduira l'opérateur à acquérir un nouveau savoir qui, s'il est pris en compte par le prescripteur permettra de faire évoluer la règle, etc.

1.2.2. La nature des outils de gestion

Le concept de rapport de prescription fournit donc une définition précise du fonctionnement des règles dans l'entreprise. Mais les outils de gestion sont des règles, c'est-à-dire des "formalisation[s] de l'activité organisée" d'une nature complexe (Moison, 1997 ; David, 1998). Il est donc nécessaire de préciser leur nature avant de pouvoir leur appliquer les mécanismes d'évolution que nous venons de décrire.

Ce même courant de réflexion fournit aussi une définition de la nature des outils de gestion. Ceux-ci sont constitués de trois éléments complémentaires : un substrat technique, une philosophie gestionnaire et un modèle simplifié de l'organisation (Hatchuel, Weil, 1992).

- **Le substrat formel**

Le "substrat formel" ou "substrat technique" désigne l'ensemble des objets formels qui constituent la partie visible de l'outil. Ce sont des référentiels, des courbes, des graphiques, etc. (Hatchuel, Weil, 1992). Dans les publications les plus récentes, ce "substrat technique" est rebaptisé "substrat formel" afin d'insister sur le fait que l'on désigne ici l'aspect formel de tout outil de gestion (David, 1998). Le plus souvent les analyses se cantonnent à la présentation et à l'analyse de ce substrat formel. Il est important de le décrire parce qu'il fonde souvent la légitimité scientifique de l'outil mais il est erroné de limiter l'outil de gestion à cette seule dimension (Dadoy, 1973).

- **La philosophie gestionnaire**

La seconde dimension des outils de gestion, la "philosophie gestionnaire" est de plus en plus souvent présente dans la littérature. En effet, des travaux fondamentaux ont été réalisés sur la place du langage dans la construction et la mise en œuvre des outils de gestion (Sapir, 1953 ; Whorf, 1957 ; Berger, Luckman, 1966 ; Watzlawick, 1988 ; Girin, 1990). La philosophie gestionnaire d'un outil de gestion correspond à l'ensemble des concepts permettant de décrire le but du nouvel outil mis en œuvre mais surtout d'expliquer en quoi celui-ci est singulièrement différent de l'outil préalablement utilisé (Hatchuel, Weil, 1992).

Chaque vague de rationalisation, c'est-à-dire toute nouvelle politique dans une entreprise, est systématiquement présentée par la direction comme une solution pour faire plus et mieux qu'avant (Hatchuel, Weil, 1992, p.110). Une rhétorique est donc élaborée par cette dernière pour convaincre les autres acteurs de l'entreprise de la véracité de cette affirmation. La capacité de cette "philosophie gestionnaire" à convaincre les acteurs qu'il y aura un "progrès économiquement et organisationnellement acceptable" avec l'utilisation de cet outil, est tout à fait cruciale pour la survie de l'outil (Hatchuel, Weil, 1992). Si celui-ci ne réunit pas un minimum de soutien, il ne pourra jamais être mis en œuvre.

- **L'organisation idéale**

Enfin, le troisième élément constitutif des outils de gestion est un modèle simplifié du fonctionnement idéal de l'organisation. Chaque outil de gestion contient en lui-même un "abrégé" des rôles devant être tenus par les différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre de cet outil pour que son fonctionnement soit parfait (Moison, 1994). Cette vision simplifiée de l'organisation, des acteurs et des savoirs qu'ils possèdent est la moins souvent étudiée. C'est pourtant elle qui permet de comprendre comment un outil évolue dans une entreprise.

1.2.3. La construction des outils de gestion : rapports de prescription et traductions

Avec cette présentation de notre cadre théorique, nous disposons de définitions théoriques à la fois sur la nature des outils de gestion (substrat formel, philosophie gestionnaire, vision idéale de l'organisation) et sur leur fonctionnement (rapport de prescription). Mais, dans le cas de l'entreprise étudiée, il s'agit d'un outil de gestion nouvellement créé. Il est donc nécessaire de comprendre aussi comment se construit un outil de gestion.

Le concept de rapport de prescription présente un mécanisme d'évolution des outils de gestion mais ne semble pas expliquer les caractéristiques de leur émergence. Notre explication est, en effet, partie de la proposition : "dans le cas où le prescripteur impose une nouvelle règle à des salariés, ...". Nous avons vu comment celle-ci pouvait être à l'origine d'un conflit ou comment elle pouvait évoluer en tenant compte des savoirs des uns et des autres. Mais, pour analyser complètement le fonctionnement d'un outil de gestion, il est nécessaire de comprendre comment s'est construite cette proposition initiale.

Or l'analyse du mécanisme de construction d'une règle est délicate.

Aucun outil de gestion ne peut être créé *ex nihilo* (Reynaud, 1992, 1993). Il doit nécessairement avoir une certaine cohérence avec les usages ou les outils préexistants si son concepteur souhaite qu'il ait un impact sur le comportement des acteurs. En effet, si ces derniers s'aperçoivent qu'il est très souvent contredit par la pratique, ils ne feront pas évoluer leurs comportements. Cet outil aura donc échoué dans sa volonté de normer les comportements. A l'inverse, s'il se contente de retranscrire les usages en vigueur, il ne s'en distinguera pas et n'agira pas sur les comportements futurs des salariés. Il est donc à la fois particulièrement important et difficile de comprendre comment une règle ou un outil de gestion se mettent à la bonne distance des usages de l'entreprise où ils sont construits (David, 1996).

Comment un outil de gestion parvient-il à se situer à une bonne distance entre les usages de l'entreprise et le changement qu'il entend induire dans une entreprise ? Comment ne pas passer inaperçu parce que trop proche des usages existants et comment ne pas être rejeté parce que trop différent de ces mêmes usages ? Cette analyse plus spécifique de l'innovation en matière d'outil de gestion a été plus particulièrement étudiée par Armand Hatchuel (1992) et Albert David (1996). En utilisant l'analyse de James March (1991) et la théorie de la rationalité interactive, cet auteur a construit un cadre théorique pertinent par rapport à notre objet d'étude. Il a repris le concept de rapport de prescription mais, pour expliquer comment apparaissent les nouveaux outils de gestion, il a remplacé la figure du prescripteur par celles des concepteurs du nouvel outil de gestion et la figure de l'opérateur par celle de l'organisation. La construction d'un nouvel outil de gestion est donc le résultat, lorsque l'outil finit par exister, d'un apprentissage croisé entre les concepteurs de l'outil et l'organisation dans laquelle ils souhaitent le faire vivre. Les concepteurs ont des ambitions de changement. Ils veulent faire évoluer les comportements des salariés dans l'entreprise. Ces ambitions s'inscriront, si l'outil est construit, dans le schéma de "l'organisation idéale" dont nous avons vu qu'il était un des composants incontournables des outils de gestion.

Mais, comme dans le cas du prescripteur, ils ne peuvent y inscrire des règles de fonctionnement qui, n'ayant aucun rapport avec les usages préexistants dans l'entreprise, seraient démenties en permanence par la pratique et donc n'influenceraient pas le comportement des salariés (Reynaud, 1993). Les concepteurs de l'outil doivent donc apprendre de l'organisation les nouvelles règles de gestion qui sont viables. Inversement, les membres de l'entreprise ont une "représentation incomplète" du nouvel outil (David, 1998). Ils n'ont reçu sur lui que des informations parcellaires puisque, tant qu'il n'est pas complètement achevé, tant qu'une proposition formelle n'a pas été réalisée, les membres de

l'entreprise ne connaissent pas tous les détails de ce nouvel outil. Celui-ci n'existe réellement qu'à partir du moment où les salariés se le sont appropriés. La mise en œuvre d'un outil nouveau n'a donc lieu que s'il se produit une "exploration croisée" de l'organisation par les concepteurs de l'outil et des intentions des concepteurs de l'outil par l'organisation (David, 1998). De cette manière, ces deux visions simplifiées (celle de l'organisation sur l'outil et celle de l'outil sur l'organisation) pourront être amendées afin de se rapprocher. Lorsqu'elle réussit, c'est cette exploration croisée qui permet à l'outil de se situer à la bonne distance de l'organisation qui le reçoit (David, 1998).

Afin de rendre compte de la manière la plus concrète et la plus précise possible de ces "explorations croisées", nous utiliserons le concept de "traduction" (Latour, 1992). Chacun des concepteurs d'un outil de gestion traduit cet outil. Il lui donne le sens et les objectifs qu'il considère comme pertinent par rapport à l'organisation où il va être utilisé. Nous allons montrer que la construction d'un outil de gestion se réalise par une succession de traductions successives, c'est-à-dire autant d'explorations croisées entre l'organisation et les différents concepteurs de l'outil. D'une part, nous testerons ainsi la pertinence de ce cadre théorique, d'autre part, nous tenterons de montrer que ces traductions successives restent présentes dans l'outil une fois terminé et qu'elles expliquent en partie les usages différenciés qui peuvent en être faits.

2. LES "TRADUCTIONS" DE LA COMPETENCE

Un test de la pertinence de ce cadre théorique sera réalisé à partir du cas PETRO, la filiale française d'un groupe pétrochimique américain. Dans cette entreprise de 1000 personnes, la direction a décidé à la mi-1996 de réfléchir à la construction d'un système de gestion par les compétences couvrant l'ensemble des salariés. En Avril 2000, un accord prévoyant un outil de gestion des compétences pour les opérateurs de fabrication et les techniciens de maintenance a été signé par l'ensemble des organisations syndicales (CFDT, CFTC, CGC, CGT).

Par le biais d'une CIFRE, nous avons été présents dans cette entreprise sur toute la durée de cette réflexion et de cette construction (Novembre 1996 - Avril 2000). Sur la base d'entretiens, d'un journal de recherche renseigné quotidiennement et d'une prise de note exhaustive lors des réunions (Goffman, 1989), nous avons réalisé une triangulation des informations portant sur le mode de construction de cet outil de gestion par les compétences (Campbell, Fiske, 1959 ; Wacheux, 1996 ; Thiétart, 1999). L'objectif était ici d'arriver à une saturation de chacun des domaines étudiés (Glaser, Strauss, 1967 ; Strauss, Corbin, 1994 ; Hartley, 1994 ; Kaufmann, 1996). Nous utiliserons le concept de traduction pour rendre compte des étapes et des apports de chacun des concepteurs.

En précisant les dates auxquelles elles sont apparues, nous allons décrire le contenu des quatre traductions qui sont aujourd'hui inscrites dans l'outil de gestion par les compétences. Nous analyserons ainsi le processus de construction de cet outil (Van de Ven, Poole, 1995).

Mi 1996 - La gestion par les compétences, le premier élément d'une organisation qualifiante

Durant le second trimestre de 1996, lors de réunions du CE, les organisations syndicales demandent une révision de "l'accord sur les qualifications" qui depuis 1992 sert de cadre à la gestion des carrières des ouvriers et des employés dans cette entreprise. Elles estiment que le système de gestion des carrières n'est plus adapté.

"Les carrières sont bloquées dans l'entreprise. Dans les équipes d'opérateurs, de plus en plus de salariés sont prêts à tenir le poste de consoliste⁸⁹ titulaire. Ils sont volontaires pour exercer cette responsabilité supplémentaire et les périodes de remplacement que la plupart d'entre eux ont déjà réalisé à la console prouvent qu'ils sont capables de tenir ce poste. Actuellement, la hiérarchie fait patienter ces opérateurs dans des positions d'attente comme celle de "consoliste remplaçant". Cette situation doit cesser. Pour cela, nous demandons, en accord avec la CFDT une révision de "l'accord sur les qualifications" (Délégué CGT).

Par ailleurs, à partir de Septembre 1996, le siège américain de cette entreprise impose à l'ensemble de ses filiales dans le monde de mettre en œuvre sur la période 1997-2000 un plan de rationalisation des activités de production et de maintenance. Dénommé MCP, ce plan contient des suppressions de postes qui alourdissent la charge de travail individuel. Mais il impose aussi de supprimer un niveau hiérarchique afin de construire ce que cette entreprise une "organisation plate", c'est-à-dire comportant seulement 5 niveaux hiérarchiques de l'opérateur au directeur d'usine (responsable d'un centre de profit). Le niveau supprimé est un niveau de cadre⁹⁰ mais cette suppression a un impact sur le rôle de chacun des membres de la ligne hiérarchique. Le trou créé par la disparition de ce niveau doit en effet être comblé car les activités à réaliser restent les mêmes.

La perspective de la suppression de ce niveau hiérarchique conduit la direction de cette entreprise à réfléchir en profondeur sur le "nouveau rôle" des opérateurs. Afin de décharger le "chef-opérateur" qui aura lui-même reçu des responsabilités supplémentaires, les opérateurs devront exercer un "nouveau rôle" comportant une dimension gestionnaire beaucoup plus affirmée (Zarifian, 1983). Afin de définir les dimensions ainsi que les limites de ce "nouveau rôle" deux membres de la direction (le PDG, DF et un directeur d'usine, JPC) sont plus particulièrement chargés de rencontrer des DRH, des consultants et des chercheurs capables de leur faire part de leur expérience et des leçons qu'ils ont pu tirer de la mise en œuvre "d'organisations plates". Cette réflexion sur le fonctionnement des nouvelles formes d'organisation (Desreumaux, 1996 ; Louart, 1996) a, *in fine*, débouché sur la conviction qu'il était aussi nécessaire d'adapter les outils de gestion (Parlier, Perrien, Thierry, 1997). En particulier, ces deux membres de la direction ont été rapidement convaincus que la gestion par les postes de travail utilisée jusqu'alors dans l'entreprise serait inefficace dans le cadre de la nouvelle organisation qu'il convenait de mettre en place. C'est ainsi qu'est apparue l'idée que cette entreprise devait mettre en œuvre une gestion par les compétences. Pour DF et JPC, les deux membres de la direction qui se sont directement impliqués dans cette réflexion, la gestion par les compétences n'est pas un but en soi. Elle est un moyen pour gérer une nouvelle forme d'organisation du travail où les opérateurs, en particulier, verraient leur rôle profondément transformé. Par exemple, leurs documents de synthèse affirment clairement la nature des changements à mettre en œuvre en affirmant : "opérateurs = artisans de demain".

⁸⁹ A la différence des "opérateurs extérieurs" qui ont un contact physique direct avec le process puisqu'ils interviennent directement sur les équipements à l'extérieur, le "consoliste" pilote l'unité depuis la salle de contrôle avec ses outils informatique. Il n'a donc aucun contact physique direct avec les équipements. Ce poste constitue une étape intermédiaire entre le poste "d'opérateur extérieur" et celui de "chef-opérateur" qui constitue le premier niveau de maîtrise dans ces équipes de quart.

⁹⁰ Celui immédiatement inférieur à celui du responsable d'usine.

Ce travail de réflexion consistait en un bilan du fonctionnement des organisations qualifiantes (Péchiney, Cellurhône, Dupont de Nemours, ...) et se fondait sur les réflexions des consultants et chercheurs impliqués dans leur mise en oeuvre (d'Tribarne, 1989 ; Millot, Roulleau, 1991 ; du Roy, Mahieu, 1997). On peut donc considérer que dans cette période, ces deux acteurs de la direction traduisaient l'outil de gestion par les compétences comme étant "*un premier élément d'une organisation qualifiante*" qui devait à terme être mise en place.

4 Avril 1997 - La gestion par les compétences, un système d'incitation

La seconde période dans la genèse de cet outil de gestion débute le 4 Avril 1997. Ce jour là, le comité de direction de PETRO décide la construction d'un outil de gestion par les compétences. Le responsable de la communication, DL, est chargé d'élaborer une proposition d'outil qui sera validé par la direction. Ce relevé des conclusions de la réunion du 4 Avril est exact mais il occulte le processus qui a conduit à cette décision. Nous allons rendre compte de celui-ci car il influe sur la forme finale de cet outil (March, 1991).

Premièrement, ce choix de la compétence n'a pas été évident. DF et JPC, les deux membres de la direction les plus engagés dans la réflexion sur les "organisations plates" sont porteurs de cette logique de la compétence mais ils ne représentent pas la majorité du comité de direction. Lors de la réunion précédente, le 22 Janvier 1997, un directeur d'usine, PB, a clairement affirmé son opposition à la compétence. Sa préférence va nettement à une révision du système de gestion des postes. Ce type de négociation est récurrent dans cette entreprise comme dans beaucoup d'autres (Eyraud, Jobert, Rozenblatt, Tallard, 1984 ; Eustache, 1986). Il est donc relativement maîtrisé par la direction.

Même si GG, le DG de l'entreprise, FR, le DRH de l'affilié français (Cf. organigramme en annexe) et MR, le troisième directeur d'usine, s'affichent moins nettement contre la gestion par les compétences, ils rejoignent PB sur la crainte que la gestion par les compétences ne se traduise par une inflation salariale incontrôlable et sur l'idée que la gestion des compétences "*c'est un peu flou. On ne voit exactement à quoi ça correspond, ce que ça peut nous apporter et où ça va nous mener*" (PB) . Ils plaident donc eux aussi pour une révision du système de gestion des postes.

Devant l'impossibilité de trouver un consensus, le PDG, DF, demande à DL⁹¹, le responsable de la communication, d'analyser des exemples concrets d'entreprises utilisant la gestion par les compétences afin de savoir ce qu'elles font concrètement et si celles-ci ont réussi à éviter l'inflation salariale. Ce n'est donc que le 4 Avril 1997, sur la base de ces exemples concrets (Péchiney, Dupont de Nemours, etc...) et en mettant tout son poids dans la balance, que DF arrache l'accord du comité sur le passage à la compétence.

Alors que le relevé de décision pouvait laisser croire à une décision unanime, l'analyse du processus de décision montre que celle-ci a été très délicate à prendre. Or ces conditions initiales ont directement influencé la forme finale de cet outil.

D'une part, cet outil devra être "réaliste". Le cahier des charges de la construction de cet outil comporte très clairement l'idée que l'objectif est de limiter au maximum l'innovation en matière de gestion. Le comité de direction est plus ou moins convaincu qu'il est nécessaire de changer de mode de gestion, qu'il faut passer à la gestion par les compétences, mais il refuse tout "*saut dans l'inconnu*", toute innovation superflue. L'objectif est de rester le plus proche possible des exemples concrets qui ont été présenté lors de la réunion du 4 Avril.

⁹¹ DL était responsable de la communication dans cette entreprise mais il avait, avant cela, conçu un outil de gestion par les compétences dans une autre société du groupe et longtemps travaillé dans un service "d'organizational development" (David, 1996). C'est, "naturellement" que son nom s'est imposé pour concevoir ce nouvel outil de gestion par les compétences.

Cette prescription constitue un exemple particulièrement net d'apprentissage croisé entre les concepteurs de cet outil de gestion. D'un côté, DF et JPC avait longuement réfléchi sur les nouvelles formes d'organisation et sur les organisations qualifiantes. Ils étaient convaincus de la pertinence de celles-ci pour répondre aux défis de demain. La gestion par les compétences leur apparaissait comme indispensable mais quasiment comme secondaire par rapport aux nouvelles formes d'organisation qu'il était nécessaire de mettre en œuvre. De l'autre côté, PB, GG, FR et MR s'étaient moins intéressés aux nouvelles formes d'organisations. Ils ne savent pas concrètement ce que recouvre ce terme et ne sont pas convaincus qu'elles soient indispensables au fonctionnement futur de l'entreprise. La gestion par les compétences leur apparaît donc comme une innovation gestionnaire superflue.

Les deux réunions du 22 Janvier et du 4 Avril constituent les deux moments "officiels"⁹² de l'apprentissage croisé entre ces deux groupes d'acteurs. Les opposants aux nouvelles formes d'organisation apprennent plus concrètement comment elles fonctionnent. S'ils restent très dubitatifs sur ce que ces nouveaux modes d'organisation pourraient apporter à leur entreprise, ils apprivoisent l'idée de la gestion par les compétences. D'une part, ils admettent que le contrôle d'un tel système est possible. D'autre part, ils entrevoient certains problèmes que ce mode de gestion leur permettrait de résoudre. A l'inverse, les promoteurs des nouvelles formes d'organisation mesurent l'ampleur de l'opposition des autres membres du comité de direction. Afin de trouver un consensus, ils abandonnent alors l'idée de transformer l'organisation de l'entreprise, de développer l'autonomie des opérateurs, de leur donner un nouveau rôle en faisant d'eux les "*artisans de demain*". Alors qu'il ne constituait qu'un objectif de second rang, ils se contentent d'obtenir la construction d'un outil de gestion par les compétences. De leur point de vue, il peut s'agir d'un premier pas vers une nouvelle forme d'organisation mais ils savent très bien que les autres membres du comité de direction sont, au contraire, attachés à construire un outil le moins innovant possible. Cet apprentissage croisé produit donc une nouvelle traduction de cet outil de gestion. Il n'est plus vu comme "*un élément d'une organisation qualifiante*", il devient "*un nouveau système d'incitation des salariés*".

Cette double tendance (réalisme et incitation) a été particulièrement bien suivie par DL qui, pendant cette période a été le principal concepteur de cet outil. Tout en étant sans ambiguïté en faveur d'une gestion par les compétences, DL ne l'a pas associée à l'idée d'organisation qualifiante. Lors des réunions précitées, il avait appris que la majorité du comité de direction refusait une innovation sociale trop importante. En conséquence, les portefeuilles de compétences des salariés ont été conçus pour rendre compte de leur activité réelle et de les inciter à développer telle ou telle compétence qui leur fait défaut et dont l'entreprise a besoin pour fonctionner plus efficacement.

Comme dans la première entreprise où il avait conçu un système de gestion par les compétences, il aurait pu élaborer celui-ci en vue de mettre en œuvre une organisation décloisonnée, souple et polyvalente. Etant donné la position de certains membres de la direction, il n'a pas reproduit cette expérience. Inversement, le ralliement de DL à la seconde traduction a contraint les adversaires les plus farouches de la compétence à adopter cet outil puisque celui-ci correspondait au cahier des charges qu'ils avaient eux-mêmes défini.

L'outil de gestion par les compétences qui est avalisé par la direction et présenté aux organisations syndicales le 24 Mars 1998 correspond donc à un système d'incitation des salariés. Il tente de répondre à des problèmes de management récurrents et anciens dans cette entreprise : l'utilisation des systèmes et la coupure entre la direction et la maîtrise.

⁹² Dans l'intervalle de ces deux réunions, de nombreuses discussions informelles se sont tenues.

- **Inciter les salariés à utiliser les "systèmes"**

Dans cette entreprise, le terme de "systèmes" désigne la norme de qualité ISO 9002, une norme identique dans le domaine de la sécurité (norme dénommée OIMP) et aussi des règles de respect de l'environnement et de gestion financière. Ces normes produisent des procédures que les salariés sont censés appliquer mais aussi faire évoluer pour qu'elles restent bien articulées avec leur travail réel. Elles impliquent aussi de rédiger de nombreux rapports puisque la traçabilité des activités est devenue primordiale. Ces "systèmes" font donc que l'administration et la gestion prennent une place de plus en plus importante dans le temps de travail des "opérateurs".

Or, bien que ces systèmes existent depuis le milieu des années quatre-vingts, les salariés continuent de les considérer comme de la "*paperasserie inutile*" et non pas comme une aide pour mieux travailler (chef-opérateur). DL avait pour objectif de construire un outil de gestion qui amène les salariés à réviser leur jugement sur ces normes diverses, c'est-à-dire à "*ne plus subir ces systèmes mais à les utiliser*". Pour cela, il voulait construire un outil de gestion qui valorise ceux qui utilisent ces systèmes. En clair, il veut que l'outil de gestion par les compétences permette de mieux payer les salariés qui utilisent les systèmes au lieu de les subir. C'est pourquoi les compétences "systèmes" sont repérées et rémunérées dans l'outil de gestion par les compétences.

- **Rapprocher la maîtrise de la direction**

Ensuite, DL a utilisé cet outil de gestion pour rapprocher la maîtrise de proximité de la direction. Ce nouvel outil de gestion couvrira une population bien délimitée : les Agents Techniques, les Employés et les Ouvriers (ATEO). En clair, cet accord ne couvre pas les membres de la maîtrise de proximité. L'exclusion de la maîtrise repose sur trois types de justifications :

- générales (la maîtrise n'a plus à intervenir dans le domaine technique, ses compétences sont managériales donc elle ne peut être incluse dans le même outil de gestion que leurs subordonnés dont le travail reste encore très largement orienté vers la technique),
- spécifiques aux acteurs eux-mêmes (DL a tenté de mettre en place une gestion par la compétence pour la maîtrise dans l'autre entreprise et, comme il a échoué, il ne souhaite pas réitérer l'expérience)
- mais aussi sur une justification profonde liée à l'histoire de l'entreprise. Depuis longtemps la direction considère que la maîtrise postée est trop proche des équipes et pas assez d'elle-même. En gérant leurs carrières avec un outil différent de celui utilisé pour gérer celles de leurs subordonnés, la direction espère faire comprendre à la maîtrise postée qu'elle devrait se sentir plus proche des cadres que des ouvriers.

24 Mars 1998 – La gestion par les compétences, un outil de contrôle de la masse salariale

Le 24 Mars 1998 se tient la première réunion de négociation sur la gestion des compétences. Du côté direction, la négociation est menée par FR, le DRH de l'affilié français. Il est secondé par RM, le DRH de l'entreprise. DL n'est présent que lors des trois premières séances de négociation au titre "d'expert technique". Il n'a donc pas réellement participé à cette négociation. Le leadership pris par les RH dans la négociation de cet outil conduit à l'élaboration d'une troisième traduction. Celui-ci est désormais considéré comme un outil de contrôle de la masse salariale.

- **Les quotas**

Côté direction, la préparation de la négociation a débuté par l'intéressement de FR. Travaillant au siège de la filiale française, il n'a qu'une connaissance assez limitée du travail réalisé dans les entreprises et des aspirations des salariés. Etant donné ses préoccupations personnelles, son objectif n'a pas été d'articuler les attentes des salariés et les besoins de la direction mais plutôt de contrôler les conséquences de ce nouvel outil sur la masse salariale. C'est pour cela qu'il a introduit la notion de "quota" dans le fonctionnement de cet outil, c'est-à-dire la définition du nombre maximum de personnes qui, dans une équipe de travail donnée, peuvent posséder simultanément le même coefficient. Cette notion vise à empêcher l'inflation salariale qui est potentiellement contenue dans le lien mécanique qui a été établi entre l'exercice et la rémunération des compétences puisqu'elle permet d'interdire aux salariés de revendiquer l'obtention des coefficients les plus importants. Du point de vue de FR, l'introduction de cette notion est donc indispensable.

En revanche, du point de vue de l'outil construit jusqu'alors, la notion de quota apparaît comme strictement contradictoire. DL avait, en effet, décidé de faire reposer le fonctionnement de l'outil sur la délimitation de domaines où les salariés seraient libres d'acquérir des compétences comme ils le souhaitaient. Cette liberté était très fortement encadrée puisqu'elle était soumise à l'approbation de la hiérarchie -ce qui est une autre manière d'imposer la volonté de l'organisation aux salariés- et strictement limitée à des zones bien précises dans la grille de classification mais l'idée était de passer d'un contrôle par la technique à un contrôle par le management.

Alors que dans le premier cas, c'est le système qui interdit la promotion d'un salarié (comme dans l'accord de 1992), dans le second, la hiérarchie participe beaucoup plus directement à la décision de promotion. Celle-ci fait plus l'objet d'une négociation. Elle n'est plus aussi nettement une décision découlant mécaniquement de l'application d'un système. L'introduction de la notion de quota constitue donc un retour clair vers le contrôle de la masse salariale par la technique.

- **Une traduction appuyée par les organisations syndicales**

Cette traduction s'impose d'autant plus facilement qu'elle est partagée par les organisations syndicales lors de cette négociation. Elles ont une position opposée à celle de la direction - elles tentent d'obtenir d'importantes augmentations salariales - mais, en se focalisant sur la question salariale, elles appuient cette nouvelle traduction de cet outil.

Dans cette entreprise, la CFDT, la CGT, la CGC et la CFTC sont, dans un ordre décroissant, représentées.

- La CFDT est aujourd'hui très nettement majoritaire dans le collège ouvriers et employés,
- La CGT, qui a été majoritaire jusqu'au milieu des années quatre-vingts, conserve une représentation importante (surtout parmi les opérateurs de fabrication, les techniciens de maintenance et les techniciens du laboratoire),
- La CGC est bien représentée chez les cadres où ni la CFDT, ni la CGT ne parviennent à faire élire des représentants du personnel,
- enfin, la CFTC est présente mais très minoritaire et peu active. Peu revendicatrice, son électorat est, de plus, peu enclin à la mobilisation (personnel fonctionnel). Elle ne pèse donc pas réellement sur les négociations.

Par rapport à la compétence, la position de ces organisations syndicales peut être résumée de la manière suivante :

- La CGC est présente mais elle ne participe pas réellement. Elle s'assure simplement que ce nouvel outil de gestion ne remet pas en cause la frontière existant entre les statuts cadre et non-cadre.
- La CFTC soutient la compétence mais elle n'intervient pas réellement dans la modification de l'outil proposé par la direction.
- La CFDT soutient, elle aussi, la compétence. Elle attend de cet outil qu'il permette de repérer, donc de rémunérer l'ensemble des activités exercées par les salariés.

Même s'il existe parfois des tensions entre la tendance "Notat" (plus indiscutablement en faveur de la compétence, y compris sur un plan quasi-philosophique, une vision de l'homme) et la tendance "Sud" de la CFDT (moins attirée par la dimension "innovation sociale" de la compétence, elle est plus attentive à obtenir des concessions de la direction sur les rémunérations), la CFDT a supporté tout au long de cette négociation, cet outil de gestion par les compétences.

- La CGT n'est pas spécialement attachée au concept de poste de travail. *"Peu importe le terme que vous utilisez, ce qui nous intéresse c'est qu'il y a au bas de la feuille de paye"* a répondu un délégué CGT à qui le PDG demandait s'il était d'accord pour passer à une gestion par les compétences. Comme d'habitude dans cette entreprise, elle a donc adopté un positionnement proche de celui de la tendance "Sud" de la CFDT.

Ainsi, elle s'est montrée peu intéressée par la négociation du concept de compétence en lui-même. L'enjeu principal de cette négociation se situait pour elle sur les coefficients. Comme la CFDT, elle souhaitait que les nouvelles compétences acquises par les salariés soient rémunérées à leur juste valeur. En plus, elle a essayé d'obtenir qu'à travail inchangé, les salariés obtiennent des augmentations de coefficients.

- **Une solution à l'épineux problème des 140 %**

Toujours dans le domaine du contrôle de la masse salariale, RM, le DRH de l'entreprise et second négociateur pour la direction, a utilisé cet outil pour résoudre un problème qu'il n'était pas censé résoudre : les 140 %. Afin de limiter les risques d'inflation salariale, la direction a institué en 1978 la "règle des 140 %". Elle stipule qu'un salarié ne peut percevoir un salaire supérieur à 140 % du salaire minimum prévu pour son coefficient dans la convention collective. Arrivé à ce plafond, il perçoit les augmentations salariales sous la forme d'une prime non intégrée au salaire (PNI). Elle est particulièrement défavorable puisque cette prime "spot" n'entre pas dans le salaire de base. Cette situation cesse lorsque ce salarié "bloqué à 140 %" est promu. Il change alors de coefficient donc de salaire de base.

D'abord peu utilisée, cette règle est peu à peu devenue un enjeu fort. Avec le ralentissement des carrières, de plus en plus de salariés ont atteint le plafond des 140 % et, surtout, il est devenu de plus en plus difficile d'obtenir la promotion qui permet de sortir de cette situation. La révision de cette règle est ainsi devenue une demande récurrente des organisations syndicales lors des négociations salariales annuelles. Le DRH était donc à l'affût d'une solution durable à cette question récurrente et épineuse. C'est pour cela qu'il s'est très rapidement convaincu du fait que l'outil de gestion par les compétences était une solution pertinente au problème des 140 %. Sans se demander si cet outil avait été conçu pour cela, il a orienté la négociation dans ce sens. Or, il se trouve que cette nouvelle traduction de l'outil est strictement contradictoire avec l'outil élaboré par DL.

En effet, pour ce dernier, la rémunération doit être une conséquence de la mécanique de l'outil. L'objectif est donc de construire une bonne description et hiérarchisation du travail,

ensuite de concevoir une grille de correspondance pertinente entre niveaux de compétence et coefficients pour que, finalement, l'outil détermine, quasi mécaniquement une rétribution équitable des salariés. Toute l'attention est donc portée, par cet expert de l'outillage de gestion sur la perfection de la mécanique.

A l'inverse, RM n'apporte aucune attention à la fragilité de ce mécano. La question de la rémunération des compétences fournit un bon exemple de l'opposition entre les objectifs des concepteurs de l'outil, qui tiennent à préserver sa cohérence et sa perfection, et ceux des utilisateurs qui attendent avant tout de lui qu'il leur rende des services. Ainsi, la rémunération des compétences prend un sens différent en fonction du point de vue des acteurs. Comme la résolution du problème des 140 % est aussi une préoccupation qui a été exprimée par la CGT lors de la première réunion de négociation, c'est sans hésiter que RM affirme à DL : "*cet outil a pour objectif immédiat de résoudre la question des 140%*".

DL n'admet pas la légitimité de cet objectif qu'il considère comme une "*perversion de l'outil*". Sur le plan de la logique de construction de l'outil, il s'agit effectivement d'une "*perversion*". Alors que celui-ci est conçu pour valider les compétences d'un salarié pour en déduire une rémunération équitable, ici le DRH raisonne à l'envers puisqu'il part du postulat qu'il doit augmenter la rémunération d'un salarié (bloqué à 140%) et cherche les compétences qu'il doit lui reconnaître ou lui faire acquérir pour que cette rémunération soit cohérente avec les principes de gestion inclus dans cet outil.

Mais, en qualifiant cette utilisation de perversion du système, DL fait l'hypothèse que cette "logique de construction de l'outil" est importante pour le DRH. Or, sur ce point, il se trompe. Le DRH n'accorde aucun intérêt à la logique de la construction de l'outil. La seule chose qui l'intéresse, c'est l'utilisation qu'il peut en faire. En fait, il ne s'agit pas d'une "*perversion*" mais d'une traduction différente.

Le problème n'est donc pas de savoir si les intentions initiales ou la volonté de DL a été respectée mais de voir que les traductions des concepteurs sont différentes. DL cherche la perfection de la construction ce qui l'amène à attacher beaucoup d'importance à la cohérence de l'outil. A l'inverse, RM cherche des solutions à ses problèmes immédiats donc il est prêt à utiliser cet outil de toutes les manières possibles, même si elles sont contradictoires entre elles, pourvu que ces utilisations de l'outil produisent des solutions pertinentes. DL ayant été promu à Bruxelles le 1^{er} juillet 1998, il n'a pas pu défendre la volonté originelle de son "outil-projet". "L'outil négocié" a donc été utilisé pour répondre au problème des 140 %.

Juin 1998 – la gestion par les compétences, une transformation des repères identitaires

Dès la seconde séance de négociation, les organisations syndicales et la direction se sont mis d'accord pour charger des groupes de travail de rédiger les référentiels des axes "techniques", "systèmes" et "compétences personnelles" (Cf. en annexe les principes de fonctionnement de l'outil).

La direction était libre de désigner les membres de ces groupes. Trois critères ont guidé ses choix :

- Le groupe doit comprendre des opérateurs, des employés ou des techniciens auxquels s'appliquera le référentiel. La volonté participative est ici affirmée.
- Le groupe doit être constitué de salariés connaissant bien le métier afin d'obtenir une description aussi exhaustive que possible des compétences qui le composent.
- Si un des délégués syndicaux ou un des représentants du personnel exerce le métier en cours de description, il faut tenter d'obtenir sa participation au groupe.

Celui-ci ne participe pas au travail de ce groupe en tant que délégué mais en tant que salarié. Néanmoins, cela fait de ce groupe de travail une instance quasi-paritaire. Il est ainsi arrivé qu'une fois le travail de rédaction terminé, le délégué qui y avait participé s'est chargé de sa présentation aux autres délégués lors de la séance de négociation qui avait pour but d'avaliser ce nouveau référentiel.

La rédaction par les groupes de travail des référentiels des axes techniques spécifiques à chaque métier a fait émerger une nouvelle traduction de l'outil de gestion par les compétences. Celle-ci est dénommée "identitaire" car les salariés qui participaient à cette description ont, à plusieurs reprises, utilisé de ce travail de définition pour tenter de se distinguer des autres métiers proches dans l'entreprise et monnayer cette distinction en obtenant des coefficients supplémentaires.

Le service "cost" est un exemple clair de ce type de traduction identitaire. Ce service est chargé de rédiger les devis pour les travaux réalisés dans l'entreprise. Les salariés de ce service (6 personnes) ont utilisé le travail de définition du référentiel pour tenter de faire reconnaître à la direction que leur travail est un travail de cadre. Cette revendication est très ancienne dans ce service. Ces salariés s'estimant inéquitablement traités par le système d'évaluation des postes, ils profitent de la gestion par les compétences pour tenter de modifier cette situation.

Concrètement, cela donne une grille de coefficient où pratiquement la moitié des positions sont des positions-cadres, c'est-à-dire des positions que ces salariés savent avoir très peu de chance de pouvoir occuper un jour. Pour appuyer leur revendication identitaire, ils se sont donc volontairement privés de possibles développements de carrière.

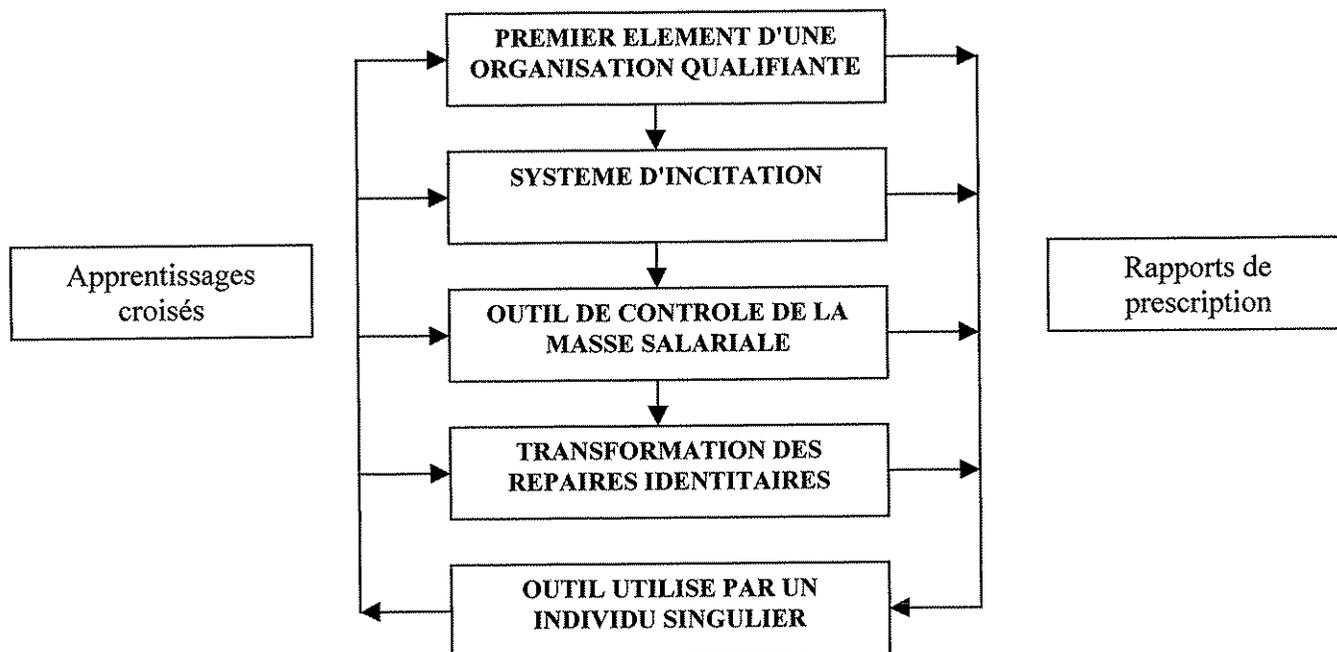
Une tentative identique de remise en cause des hiérarchies sociales et salariales existant jusqu'alors entre les différents groupes professionnels, est identifiable lorsque les "assistantes de directions" montrent que leur travail est différent de celui des "secrétaires", lorsque le "bureau d'étude instrumentation" se distingue du "bureau d'étude mécanique", etc.

Cette traduction montre que les salariés ont attaché peu d'importance au concept de compétence lui-même. Les combats organisationnels qui se sont déroulés dans ces groupes portaient sur des questions de statuts sociaux. Auparavant, ceux-ci étaient instrumentalisés par le biais des postes de travail, désormais ils le sont par le biais des référentiels de compétences. Dans les deux cas, le coefficient reste le pivot qui articule définition du travail et rémunération.

Tout en concluant sur un schéma récapitulatif des principales traductions que nous avons d'ores et déjà identifiées, nous souhaitons rappeler qu'il s'agit d'un outil unique dont les acteurs ont des représentations différentes et pas de plusieurs outils successifs.

Schéma 1

Traductions, rapports de prescription et apprentissages croisés dans cet outil de gestion par les compétences



Ce schéma permet aussi de synthétiser les acquis analytiques de cette étude de cas. Même si notre objectif n'était pas de les repérer explicitement, nous avons vu que les trois axes proposés par la théorie de la rationalité interactive (substrat formel, philosophie gestionnaire et organisation idéale) permettent bien de rendre compte des différentes facettes des outils de gestion. Nous avons aussi clairement identifié des "traductions" différentes voire antagonistes d'un même outil de gestion. Alors que le PDG considérait cet outil de gestion par les compétences comme la première étape vers une organisation qualifiante, DL le concevait simplement comme un nouveau système d'incitation tandis que le DRH voulait faire de cet outil un nouveau moyen de contrôle de la masse salariale. Pour leur part, les salariés qui ont participé à la rédaction des référentiels de compétence ont réalisé ce travail avec l'objectif de transformer les hiérarchies professionnelles dans l'entreprise. Toutes ces traductions sont sensiblement différentes. Nous pouvons donc affirmer que les différents concepteurs d'un même outil lui assignent un but différent et que ces "traductions" ne s'éliminent pas les unes les autres pour ne laisser survivre que la plus forte, elles coexistent dans l'outil lorsque celui-ci est mise en place.

CONCLUSION

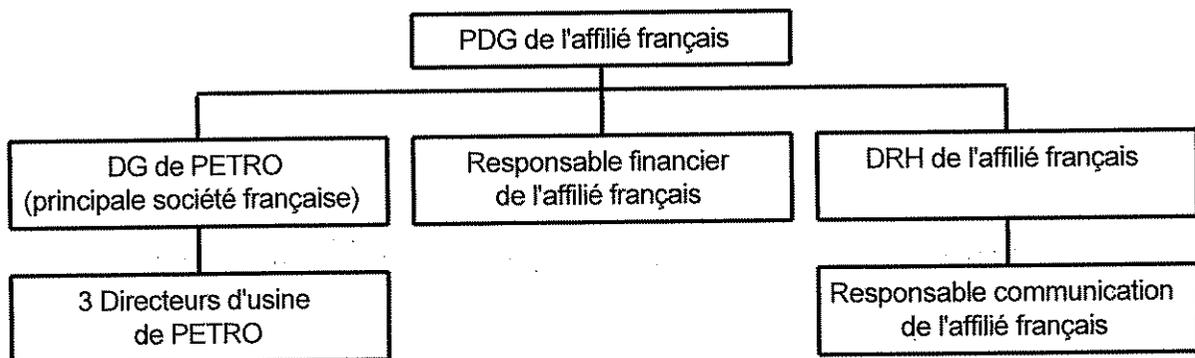
Notre revue de la littérature a montré que la réflexion sur les outils de gestion est longtemps apparue comme inutile car ceux-ci étaient analysés comme de simples courroies de transmission de la volonté de la direction. Ce n'est qu'avec l'émergence du modèle de la "gestion des contradictions" qu'ils sont devenus des objets d'analyse à part entière. Afin de

contribuer au développement de cette réflexion, nous avons présenté la théorie de la "rationalité interactive". Celle-ci propose en effet une définition des outils de gestion, un cadre d'analyse de leur fonctionnement et de leurs évolutions qui nous semble particulièrement pertinent. Nous avons enfin testé ce cadre théorique sur le cas d'une entreprise pétrochimique. En identifiant les quatre traductions qui ont été faites de l'outil de gestion par les compétences conçu dans cette entreprise, nous avons montré le pouvoir explicatif de cette conceptualisation.

Nous sommes de plus en mesure de proposer une préconisation forte aux DRH. Ceux-ci doivent porter une attention toute particulière aux processus de construction des outils de gestion qu'ils utilisent car ceux-ci expliquent les problèmes rencontrés dans leur mise en œuvre. Les traductions restent toutes simultanément présentes dans cet outil de gestion par les compétences. Donc, lors de son utilisation, les salariés peuvent en fonction de leur position, de leurs attentes ou de leurs stratégies se référer à telle ou telle traduction. Alors que certains verront dans cet outil le premier élément d'une organisation qualifiante, d'autres le considéreront comme un moyen de contrôle de la masse salariale. L'identification des traductions présentes dans l'outil constitue donc un moyen de comprendre comment les outils de gestion sont utilisés par les salariés auxquels ils sont destinés. Cette dernière hypothèse devra être testée sur d'autres études de cas puisque ce papier constitue la première application de la théorie de la rationalité interactive aux outils de GRH. Il apparaît aussi nécessaire de définir une méthodologie bien structurée sur la question du repérage des "traductions". Ce papier ne constitue en effet que l'amorce d'une réflexion sur la nature et les modes de construction des outils de gestion.

Annexes

Organigramme de la direction française



Les principes de fonctionnement de l'outil de gestion par les compétences sont les suivants :

COMPOSANTS

Trois axes pour organiser les compétences

- L'axe "technique" est spécifique à chaque métier (fabrication, instrumentation, mécanique, secrétariat, etc.).
- L'axe "système" et l'axe "compétences personnelles" sont communs à l'ensemble des métiers de l'entreprise.

Des référentiels pour repérer les compétences

Chacun des axes comprend au moins trois niveaux de complexité. Des référentiels, construits à partir des compétences exercées, permettent de définir ces niveaux.

Des grilles de coefficients pour rémunérer les compétences

Chaque combinaison entre les niveaux atteints dans les axes est associée à un coefficient.

FONCTIONNEMENT

- Une fois par an, le superviseur direct valide, au cours d'un entretien, les compétences exercées par chacun de ses subordonnés.
- Ceci permet de déduire le coefficient de ce salarié.
- En fonction des besoins de l'entreprise et des attentes de chaque salarié, le superviseur propose une progression de carrière à ce salarié et définit les besoins en formation qui y sont associés.
- Une fois ce bilan réalisé, le superviseur et le subordonné réalisent l'entretien d'appréciation habituel. Celui-ci permet de déterminer l'augmentation salariale de chaque individu.
- Un comité de suivi paritaire est chargé de résoudre l'ensemble des conflits qui peuvent surgir dans cette chaîne de décision (entre le salarié et son superviseur, entre le superviseur et sa hiérarchie ou les RH, etc.)

BIBLIOGRAPHIE

- AKRICH M., "Comment décrire les objets techniques ?", *Techniques et culture*, n°9, 1987, pp.49-64.
- ALTER N., *La gestion du désordre en entreprise*, Paris, L'Harmattan, 1990.
- BAYART D., "Des objets qui solidifient une théorie : l'histoire du contrôle statistique de fabrication" in Charue-Duboc F., *Des savoirs en action*, Paris, L'Harmattan, 1995, pp.139-173.
- BAYON D., BERRY B., COLASSE B., DOBLIN S., DOUBLET J.M., ZINSOU L., "Vie et mort des outils de gestion", Propos recueillis par Garel G. et Godelier E., *Entreprises et histoire*, n°13, 1996, p.137-148.
- BERGER P., LUCKMANN T., *La construction sociale de la réalité*, Paris, Armand Colin, 1996 (1^{ère} Ed., 1966).
- BERNOUX P., *Un travail à soi*, Paris, Ed. Privat, 1982.
- BERRY M., *Une technologie invisible : l'impact des systèmes de gestion sur les comportements humains*, Paris, Ed. de l'école Polytechnique, 1983.
- BEYSSERE DES HORTS C.H., *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Paris, Les Ed. d'organisation, 1988.
- BOURNOIS F., LIVIAN Y.F., THOMAS J., "Les nouvelles perspectives de la recherche" in BRABET J., *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Economica, 1993, pp. 213-248.
- BOUSSARD V., *Construction et objectivation de la légitimité des règles : le cas des indicateurs de gestion*, Thèse de Sociologie, Dauphine - Paris IX, 20 Janvier 1999.
- BRABET J., "La gestion des ressources humaines en trois modèles" in Brabet J., *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Economica, 1993, pp.69-142.

- BRABET J., BOURNOIS F., "Qu'est-ce que la Gestion des Ressources Humaines" in Simon Y., Joffre P., *Encyclopédie de gestion*, Paris, Economica, 1997, 2^{ème} Ed., T.3, pp.2732-2752.
- CADIN L., GUERIN F., PIGEYRE F., *Gestion des Ressources Humaines. Pratique et éléments de théorie*, Paris, Dunod, 1999.
- CAMPBELL D.T., FISKE D.W., "Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix", *Psychological Bulletin*, vol.56, 1959, pp.81-105.
- CHARUE F., MIDLER C., "Apprentissage organisationnel et maîtrise des technologies nouvelles", *Revue française de gestion*, 1994, n°97, pp.84-91.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 1977.
- CYERT R.M., MARCH J.M., *A behavioral Theory of The Firm*, New-York, Prentice Hall, 1963.
- DADOY, M., "Les systèmes d'évaluation de la qualification du travail. Pratique et idéologie", *Sociologie du Travail*, n°2, 1973, pp.115-135.
- DAVID A., "L'aide à la décision : entre outil et organisation", *Entreprise et histoire*, n°13, 1996, pp.9-26.
- DAVID A., "Outils de gestion et dynamique du changement", *Revue française de gestion*, n°120, 1998, pp.44-59.
- DESREUMAUX A., "Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise", *Revue française de gestion*, n°107, 1996, pp.86-108.
- EUSTACHE D., *Structure des salaires et organisation du travail. Le cas des entreprises chimiques en France*, Thèse en Economie et Sociologie du Travail, Aix-Marseille II, 1986.
- EYRAUD F., JOBERT A., ROZENBLATT P., TALLARD M., *Les classifications dans l'entreprise : production des hiérarchies professionnelles et salariales*, Paris, Document Travail et Emploi, Ministère du Travail et de la formation professionnelle, 1984.
- FOMBRUN C.J., TICHY N.M., "A Framework for Strategic Human Resource Management", *Sloan Management Review*, vol.23, n°2, 1982, pp.47-61.
- GILBERT P., *L'instrumentation de gestion*, Paris, Economica, 1998.
- GILBERT P., SCHMIDT G., *Evaluation des compétences et situations de gestion*, Paris, Economica, 1999.
- GIRIN J., "L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et méthode" in MARTINET A.C., *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, 1990, pp.141-182.
- GIRIN J., *Les machines de gestion*, Paris, Ed. de l'école Polytechnique, 1981.
- GLASER B.G., STRAUSS A.L., *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, New-York, Aldine de Gruyter, 1967.
- GLASERSFELD E. (von), "Introduction à un constructivisme radical" in Watzlawick P., *L'invention de la réalité : contributions au constructivisme*, Paris, Seuil, 1988, pp.19-43.
- GOFFMAN E., "Field Research", *Journal of Contemporary Ethnography*, vol.18, n°2, 1989, pp.123-132.
- HADDADJ S., BESSON D., "Une étude de cas chez Renault : Gestion des compétences et relations sociales", *Revue française de gestion*, n°127, 2000, pp.103-118
- HARTLEY J.F., "Case Studies in Organizational Research" in Cassell C., Symon G., *Qualitative Methods in Organizational Research*, London, Sage, 1994, pp.208-229.
- HATCHUEL A., "Apprentissages collectifs et activités de conception", *Revue française de Gestion*, n°99, 1994, pp.109-120.
- HATCHUEL A., "Coopération et conception collective. Variété et crise des rapports de prescription", in Terssac G.(de), Friedberg E., *Coopération et conception*, Toulouse, Ed. Octarès, 1996, pp.102-121.

- HATCHUEL A., MOLET H., "Rational modelling in understanding human decision making : about two case studies", *European Journal of Operations Research*, n°24, 1986, pp.178-186.
- HATCHUEL A., WEIL B., *L'expert et le système*, Paris, Economica, 1992.
- IRIBARNE A. (d'), *La compétitivité. Défi social, enjeu éducatif*, Paris, Presses du CNRS, 1989.
- IRIBARNE A. (d'), Tchobanian R., *Les usages des outils multimédia en réseaux à France Télécom*, Synthèse pour l'Institut des métiers de France Télécom, Septembre 2000.
- JEANTET A., "Les objets intermédiaires dans la conception. Eléments pour une sociologie des processus de conception", *Sociologie du travail*, n°3, 1998, pp.291-316.
- JOYEAU A., "L'évaluation de l'instrumentation de gestion ou la difficulté d'évaluer un processus de changement organisationnel", *Actes des XV^{èmes} Journées des IAE*, Bayonne-Biarritz, 6-8 Septembre 2000, 31p.
- KAUFMANN J.C., *L'entretien compréhensif*, Paris, Nathan, 1996.
- KIM D.H., "The Link Between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, n°1, 1993, pp.37-50.
- KOENIG G., "L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux", *Revue française de gestion*, n°97, 1994, pp.76-83.
- LATOUB B. *Aramis ou l'amour des techniques*, Paris, La Découverte, 1992.
- LENGNICK-HALL C.A., LENGNICK-HALL M.L., "Strategic Human Resources Management : A Review of the Literature and a Proposed Typology", *Academy of Management Review*, vol.13, n°3, 1988, pp.454-470.
- LOUART P., "L'apparente révolution des formes organisationnelles", *Revue française de gestion*, n°107, 1996, pp.74-85.
- LOUART P., *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines*, Paris, Ed. Liaison, 1995.
- MARCH J.G., *Décisions et organisations*, Paris, Ed. d'Organisation, 1991.
- MILLOT M., ROULLEAU J.P., *Transformer l'organisation du travail. L'autonomie créatrice*, Paris, Ed. d'Organisation, 1991.
- MINTZBERG H., *Le management. Voyage au centre des organisations*, Paris, Ed. de l'Organisation, 1989.
- MOISDON J.C., "Appareil gestionnaire et travail ou de la lacune comme opportunité", *Sociologie du Travail*, n° Hors-Série, 1994, pp.11-19.
- MOISDON J.C., WEIL B., "Nous sommes tous des prescripteurs : convergence entre deux dispositifs de production des compétences *a priori* contrastés", *Les cahiers des clubs Crin : Entreprises et compétences : le sens des évolutions*, 1999, pp.47-68.
- MOISDON, J.C., *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan, 1997.
- MOTTIS N., PONSSARD J.P., TANGUY H., "De la planification des interfaces techniques à l'articulation des compétences", *Revue française de gestion*, n°104, 1999, pp.102-111.
- PARLIER M., PERRIEN C., THIERRY D., "L'organisation qualifiante et ses enjeux dix ans après", *Revue française de gestion*, n°116, 1997, pp.4-17.
- PICHAULT F., *Ressources Humaines et changement stratégique*, Bruxelles, De Boeck, 2^{ème} Ed., 1996.
- PONSSARD J.P., "Formalisation des connaissances, apprentissage organisationnel et rationalité interactive" in Dupuy J.P., Livet P., *Les limites de la rationalité*, La découverte, Paris, Tome 1, 1997, pp.211-222.
- REYNAUD B., "L'indétermination de la règle et la coordination. Réflexions sur l'instauration d'une règle salariale dans un atelier de maintenance", in Reynaud B., *Les limites de la rationalité*, Paris, La Découverte, Tome 2, 1993, pp.235-254.
- REYNAUD B., *Le salaire, la règle et le marché*, Paris, Christian Bourgois Eds, 1992.

- REYNAUD J.D., *Les règles du jeu. Régulation et action collective*, Paris, Armand Colin, 1989
- ROY O. (DU), MAHIEU C., *L'usine qui n'existait pas. Aluminium Dunkerque, projet d'organisation nouvelle*, Paris, Ed. d'Organisation, 1997.
- SAPIR E., *Le langage*, Paris, Payot, 1953.
- SPENDER J.C., "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol.17, special issue, 1996, pp.45-62.
- STRAUSS A.L., CORBIN J., "Grounded Theory Methodology : An Overview" in DENZIN N.K., LINCOLN Y.S., *Handbook of Qualitative Research*, London, Sage, 1994, pp.273-285.
- TERSSAC G. (de), *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF, 1992.
- THIETART R.A., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 1999.
- VALAX M., "La réorganisation du travail des cadres internationaux suite à l'implémentation de SAP R/3 : enjeux et représentation d'une situation de gestion stratégique", *Actes du 11^{ème} Congrès de l'AGRH : "Internationalisation de la GRH ?"*, Paris, 16 et 17 Novembre 2000.
- VAN DE VEN A.H, POOLE M., "Explaining Development and Change in Organizations", *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, 1995, pp.510-540.
- VINCK D., JEANTET A., "Mediating and commissioning objects in the sociotechnical process of product design : a conceptual approach" in MACLEAN, D., SAVIOTTI P., VINCK D., *Management and new technology : design, networks and strategies*, Proceedings from COST A3 workshop in Grenoble, COST Social Science serie, EC Eds, Bruxelles, 1995, pp.111-129.
- VINCK D., *Sociologie des Sciences*, Paris, Armand Collin, 1995.
- WACHEUX F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica, 1996.
- WATZLAWICK P., *L'invention de la réalité : contributions au constructivisme*, Paris, Seuil, 1988.
- WEICK K.E., *The Social Psychology of Organizing*, Second Ed., Reading, Massachussetts, Addison-Wesley Publishing Company, 1979.
- WHORF B.L., *Language, Thought and Reality*, Boston Mass., MIT, 1957.