

LE LIEN ENTRE INSTRUMENT DE MESURE DE LA PERFORMANCE ET COMPÉTENCE : LES CAS DES MUSÉES ET D'UN DISPOSITIF D'ACTION SOCIALE.

Pascale Amans¹, Sylvie Rascol-Boutard²

INTRODUCTION

Nous proposons une communication qui se trouve au cœur du débat sur les relations entre la GRH et la performance organisationnelle. Plus précisément, elle est axée sur la question du lien entre instruments de mesure de la performance et compétences, lien qui, s'il participe au débat **théorique** sur les relations entre GRH et performance organisationnelle, n'est pas sans conséquences sur la gestion des hommes d'un point de vue **pratique**.

Le contexte de notre recherche est celui de deux types d'organisations, les organisations-musées³ et un Dispositif d'action sociale⁴, tous deux caractérisés à la fois par une grande complexité et l'utilisation d'instruments de mesure relativement simples, ce qui rend d'autant plus pertinente l'interrogation portant sur les liens entre instruments de mesure de la performance et compétences. Les modes de contrôle utilisés s'appuient essentiellement pour les musées sur l'indicateur de fréquentation - nombre d'entrées dans les musées -, et pour le dispositif d'action sociale sur l'indicateur d'insertion - nombre de sorties du Dispositif. Il existe en fait plusieurs indicateurs d'insertion / de fréquentation, suivant l'entité au niveau de laquelle est effectuée la mesure du nombre de sorties / d'entrées, mais également, pour une entité donnée, suivant l'horizon temporel retenu et le niveau de détails : il est possible de calculer un indicateur global, ou de distinguer différentes catégories de sorties / d'entrées, en se fondant sur des

¹ Pascale Amans Université de Montpellier II - Centre de recherche en Gestion des organisations, IAE.
Courriel : pascaleamans@excite.com.

² Sylvie Rascol-Boutard, Université de Montpellier II - Centre de recherche en Gestion des organisations. IAE

³ Nous nous limitons pour simplifier au cas des musées français.

⁴ Il s'agit du Dispositif du Revenu Minimum d'Insertion, appelé aussi Dispositif RMI, d'un département français.

critères qualitatifs portant sur les caractéristiques des personnes sorties / entrées. Par conséquent, si nous parlons de l'indicateur de fréquentation et de l'indicateur d'insertion au singulier, c'est dans un souci de simplification.

Les organisations sont, elles, nous le verrons, exemplaires en terme de complexité. Nous faisons appel à cette notion de complexité en référence notamment à Morin, qui la qualifie de « tissu [...] de constituants hétérogènes, inséparablement associés » (1994, p.12). Le complexe vient en effet de *complexus*, c'est-à-dire ce qui est tissé ensemble (p.272). La difficulté est que le complexe présente l'aspect « du fouillis, de l'inextricable, du désordre, de l'ambiguïté, de l'incertitude » (p.316). Cette communication n'ayant pas pour objet de restituer l'ensemble des débats portant sur la complexité, elle retient, au-delà de la diversité des travaux portant sur ce concept, la caractérisation du complexe fondée sur sa non-décomposabilité, qui semble commune à l'ensemble des travaux et adaptée à la description des organisations auxquelles nous nous intéressons.

D'un point de vue **methodologique**, un intérêt de la recherche présentée ici consiste à proposer une méthode d'approche de la problématique du lien entre instruments de mesure de la performance et compétences. Cette méthode est fondée sur le choix d'un type d'organisations – les musées et le Dispositif RMI –, sur le lien entre un type d'indicateurs – des indicateurs d'activité – et les compétences, ainsi que sur les représentations des acteurs concernés. Nous avons mené des entretiens auprès de parties prenantes, des opérationnels aux décideurs.

Les résultats obtenus dans le cas des musées sont essentiellement fondés sur dix-huit entretiens réalisés auprès de conservateurs-chefs d'établissement de **petits⁵ musées** français situés en province, dans deux régions différentes. Ces entretiens semi-directifs ont été menés en se fondant sur un guide articulé autour de deux grandes questions (« Qu'est-ce pour vous qu'un musée ? » et « Qu'est-ce pour vous qu'un musée performant ? »), et enregistrés. Treize entretiens, réalisés auprès de conservateurs en poste dans de grands musées et de non-conservateurs, ainsi que dix autres entretiens réalisés préalablement à la recherche qui est présentée ici ont par ailleurs été effectués. Ils ont permis, parallèlement à la lecture de différents documents édités par les musées, les institutions du type Direction des Musées de France et Directions Régionales des Affaires Culturelles, les collectivités locales,

⁵ L'adjectif « petit » est ici un raccourci sémantique, utilisé pour désigner les musées dans lesquels les fonctions de conservateur et de chef d'établissement sont assumées par une ou à la rigueur deux personnes. C'est dans ce type de structures que l'on trouve un type d'acteur, le conservateur-chef d'établissement, dont les compétences sont susceptibles d'être déterminantes pour la performance organisationnelle.

etc. une connaissance générale du paysage muséal français, et en particulier une connaissance des musées étudiés ainsi que de leur environnement.

Nous avons abordé le cas du Dispositif RMI par plusieurs méthodes d'investigation de terrain. Nous avons réalisé 40 **entretiens individuels** auprès de parties prenantes du Dispositif. Ces entretiens semi-dirigés ont permis de réunir des informations concrètes sur le vécu quotidien des acteurs de l'organisation (Plane, 1999), sur les thèmes des objectifs et activités, des compétences internes, de la mesure des résultats, de la performance, et du réseau de partenariat. Afin de compléter ces informations, nous avons procédé à des **observations** non participantes⁶ auprès de **collectifs**. Enfin, nous avons aussi observé **longitudinalement** le processus d'élaboration du Plan départemental d'insertion, plan qui détermine les objectifs et actions relatives au Dispositif RMI mises en œuvre dans le département, observation au plus près du pilotage⁷ du Dispositif. Ces trois méthodes, entretiens individuels, observations de groupes et étude longitudinale, complétées par la lecture de documents professionnels mis à notre disposition, nous ont permis d'aborder la question de la performance telle qu'elle est traitée dans le Dispositif.

Cette démarche ainsi que celle utilisée dans le cas des musées obéissent au principe d'itérations successives, où la collecte et l'analyse de données se sont déroulées quasi simultanément, avec de fréquents retours à la littérature pour expliquer des faits nouveaux observés, itérations qui ont conduit à affiner la problématique (Glaser et Strauss, 1967). Cette approche permet d'étudier en profondeur des objets empiriques, le Dispositif RMI et les musées, en lien avec un objet théorique, qui ici était le lien entre GRH et performance organisationnelle. Le choix d'arrêter les entretiens s'opère quand la saturation est atteinte (Glaser et Strauss, 1967)

La première partie de la communication pose la question de la signification, voire de l'impact, des mesures du succès organisationnel, en termes de ressources humaines ainsi que de gestion des ressources humaines. Dans chacun des deux terrains étudiés, qui se caractérisent par leur grande complexité (11), la performance est mesurée par un indicateur très simple. À ce mode de mesure de la performance, qui peut être considéré comme une réponse en terme d'adaptation aval à la complexité, au niveau de la mesure de la performance,

⁶ Il est entendu que dans une optique constructiviste, toute observation participe, plus ou moins, à la construction du phénomène observé.

⁷ Dans un souci de simplification du propos, nous qualifions de « pilotage » l'action des institutionnels dont les organismes ont pour mission de financer le Dispositif RMI, que nous nommerons « pilotes ». C'est le nom qu'ils s'attribuent eux-mêmes.

correspond une vision des ressources humaines ainsi qu'un mode de gestion des ressources humaines (12).

La seconde partie de la communication s'intéresse aux compétences, qui constituent la clé de voûte du succès organisationnel. De même que le recours à l'indicateur d'insertion / de fréquentation, les compétences apparaissent comme un mode d'adaptation amont à la complexité, cette fois-ci non plus au plan de la mesure de la performance mais au plan de la genèse de cette dernière (21). Se pose alors la question de la compatibilité des deux modes d'adaptation à la complexité et, en particulier, celle des conceptions des ressources humaines et de la gestion des ressources humaines correspondantes (22).

1. DU SUCCÈS ORGANISATIONNEL AUX RH ET À LA GRH : DES ORGANISATIONS COMPLEXES OÙ LA PERFORMANCE EST MESURÉE PAR UN INDICATEUR TRÈS SIMPLE

Les organisations étudiées se caractérisent par leur extrême complexité, dont des illustrations sont fournies. Elles se caractérisent également par le fait que leur performance est mesurée sur la base d'un indicateur très simple, ce qui n'est pas exempt de signification, voire d'impact sur le plan des ressources humaines ainsi que de la gestion des ressources humaines.

1.1 La complexité des organisations étudiées

Cette complexité se constate au niveau de différents éléments, dont certains peuvent être qualifiés d'institutionnels, les autres relevant d'un point de vue plus organisationnel.

1.1.1 Dimension institutionnelle

D'un point de vue institutionnel, les organisations étudiées se caractérisent par l'hétérogénéité, voire l'ambiguïté des finalités et des objectifs.

Pour le RMI, l'ambiguïté des finalités réside dans les lois relatives au RMI qui utilisent le terme d'insertion et le définissent de manière très générale. Ainsi, dans la loi de lutte contre les exclusions⁸, l'insertion est définie par la garantie de l'accès à un certain nombre de droits très disparates, dans « les domaines de l'emploi, du logement, de la protection de la santé, de la justice, de l'éducation, de la formation

⁸ Loi n°98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions, parue au journal officiel numéro 175 du 31 juillet 1998 page 11679.

et de la culture, de la protection de la famille et de l'enfance »⁹. Cette ambiguïté est réduite, dans le cas particulier du Dispositif départemental que nous avons étudié, en la poursuite d'objectifs hétérogènes : les notions d'insertion sociale et professionnelle traduisent en effet l'insertion en objectifs censés correspondre aux besoins des usagers. Cette parcellisation des besoins de l'utilisateur du RMI permet au pilote de traiter, de manière rationalisante, des besoins qui sont disparates et fluctuants, à la fois dans le temps, et chez un même usager. Le Dispositif RMI aidant justement les usagers à obtenir ces droits, toute sortie du Dispositif est susceptible d'être interprétée comme une réussite, chez un individu, en matière d'insertion. La mission d'insertion apparaît donc représentable par le nombre de sorties du Dispositif, qualifié ici pour cette raison d'indicateur d'insertion.

De même, s'il n'existe pas en France de définition officielle du terme musée, la consultation de différentes sources – dictionnaires, encyclopédies, littérature de recherche, sources institutionnelles¹⁰ – conduit à proposer comme caractéristiques communes aux musées français les finalités de conservation et de diffusion d'un patrimoine culturel ou d'une collection (Amans, 2003). Se pose alors la question de la signification des termes conservation et diffusion, qui apparaissent difficiles à définir avec précision.

Toujours d'un point de vue institutionnel, les structures juridiques des organisations qui constituent le Dispositif RMI sont diverses et variées. Au sein de ce Dispositif peuvent être utilisées des actions de droit commun¹¹ ainsi que des actions innovantes d'insertion, financées comme telles par le secteur public¹². Ces dernières sont obligatoirement « innovantes », c'est-à-dire qu'elles ne doivent pas exister dans le droit commun. On obtient donc un système interorganisationnel tentaculaire, dans lequel le nombre des intervenants, réels ou potentiels, est pléthorique. Les liens entre ces organisations sont eux aussi disparates, allant d'un partenariat contractualisé à des coopérations informelles. Les frontières du Dispositif sont floues et mouvantes, changeant au gré des partenariats et de la mise en œuvre commune d'actions.

Quant aux musées, ils entretiennent des relations variées par rapport à la Direction des Musées de France (DMF). Par exemple, les musées nationaux relèvent de la DMF, tandis que les musées de la ville de Paris échappent à sa

⁹ Loi n°98-657, art. 1.

¹⁰ Et notamment les travaux de l'UNESCO, du Conseil International des Musées, l'ordonnance n° 45-1546 du 13 juillet 1945 modifiée portant organisation provisoire des musées des Beaux-Arts, la loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France.

¹¹ Par exemple, les mesures de type Contrat Emploi Solidarité.

¹² Par exemple, les conventions avec les associations, qui deviennent ainsi des « organismes conventionnés ».

tutelle. Par ailleurs, différentes structures juridiques sont possibles ; certaines comme les régies relèvent du droit public, d'autres comme les associations du droit privé. Au final, les parties prenantes des musées, de même que les relations des musées avec ces dernières, sont diverses et variées.

1.1.2 Dimension organisationnelle

Pour illustrer la variété organisationnelle qui caractérise les organisations étudiées, a été retenue une dimension, classique en théorie de la contingence (Mintzberg, 1982), qui semble en l'occurrence particulièrement révélatrice : les activités.

L'hétérogénéité, voire l'ambiguïté, dans les finalités et objectifs se traduit dans les cas étudiés par l'utilisation de moyens hétérogènes, qui nécessitent la mise en œuvre de compétences multiples ; compétences qui sont, dans les musées comme dans le RMI, la clef de voûte de la performance.

Les moyens utilisés dans le RMI consistent en la mise en place d'actions d'accompagnement, organisées selon les objectifs décañtés dans un plan départemental d'insertion. Par exemple, la finalité d'insertion peut se traduire en objectifs, parmi lesquels l'objectif d'insertion professionnelle. L'insertion professionnelle sera, elle, décañtée en sous-objectifs, parmi lesquels figure le sous-objectif d'aide à la création d'activité. Pour atteindre ce sous-objectif, un accompagnement ciblé « aide à la création d'activité » sera mis en place. Ainsi, l'usager qui souhaitera créer son entreprise pourra être accompagné par un expert. Les objectifs et sous-objectifs dans le Dispositif RMI étudié sont très disparates, puisqu'ils concernent aussi bien des problèmes de santé - traitement d'addictions par exemple - que de logement, d'emploi... Les compétences à l'accompagnement des usagers sont pour leur part censées être spécialisées pour permettre que les objectifs fixés soient atteints. Finalement, dans le cas du Dispositif RMI les activités sont très hétérogènes, et ce d'autant plus que certaines des organisations intervenantes ont des compétences complémentaires. Il s'agit d'accompagner l'usager dans un parcours qui mène celui-ci à l'insertion, c'est-à-dire à la sortie du Dispositif. L'accompagnement peut concerner la santé, le logement, l'emploi, la création d'entreprise, etc.

De même, les activités susceptibles d'être conduites par les musées sont variées, et même si cette variété semble réductible par regroupement des activités en familles, il existe autant de regroupements potentiels, de portefeuilles théoriques d'activités, que de recherches portant sur les musées. En pratique, l'hétérogénéité caractérise la production de chaque musée, et se retrouve également dans

L'ensemble des musées, puisque les combinaisons d'activités retenues par chacun d'entre eux sont différentes les unes des autres. Elles correspondent notamment à des manières différentes d'interpréter et d'implémenter les notions de conservation et de diffusion, ainsi que la contradiction éventuelle entre les activités correspondantes. Si l'on admet que la conservation passe par la protection des œuvres abritées par les musées, et la diffusion par l'accès du public aux œuvres, il reste une vaste marge de manœuvre pour interpréter les notions de conservation et de diffusion, ainsi que pour gérer la contradiction des activités correspondantes. En pratique, certaines des actions visant à réaliser la conservation-protection et la diffusion peuvent en effet sembler contradictoires ; par exemple, la mise en place de vitres visant à protéger les pièces exposées en amoindrit la visibilité.

Dans les organisations complexes étudiées ici, la performance est, paradoxalement, rattachée à un indicateur très simple.

1.2 La mesure de la performance sur la base d'un indicateur très simple et sa signification en termes de RH et de GRH

À ce rattachement, qui peut être vu comme une réponse à la complexité, correspondent un mode de gestion des ressources humaines ainsi qu'une vision des ressources humaines.

1.2.1 La mesure de la performance sur la base d'un indicateur très simple, une réponse à la complexité

L'association de la performance à un indicateur très simple peut sembler paradoxale compte tenu de la complexité des organisations concernées. Mais elle peut également être interprétée comme le moyen de faire face à cette complexité, de la dépasser, et, par là, de dépasser également les problèmes de définition et de mesure de la performance que cette complexité entraîne, tant dans un musée ou dans une organisation-membre du Dispositif RMI, que dans l'ensemble des musées français ou du Dispositif.

Ainsi, les différentes parties prenantes d'une organisation donnée peuvent interpréter cet indicateur, très simple. Dans le cas particulier des musées, l'utilisation de l'indicateur de fréquentation permet de plus de résoudre partiellement l'apparente contradiction constatée entre la conservation et la diffusion : c'est un patrimoine que les musées conservent ; or, un patrimoine ne se réduit pas plus aux pièces qui constituent la collection que sa conservation ne se réduit à la protection physique de ces pièces. Cette dernière passe également par

une réinterprétation permanente des pièces, laquelle implique qu'un public ait effectivement accès aux œuvres (Vander Gucht, 1998). La diffusion, de même que la conservation-protection, sont deux aspects de la conservation entendue au sens large, et la finalité correspondante apparaît susceptible d'être rattachée à l'indicateur de fréquentation.

Par ailleurs, cet indicateur universel permet, malgré les disparités susceptibles d'exister entre les organisations, d'effectuer des comparaisons entre elles, ainsi que des agrégations. Il est ainsi « mathématiquement » possible de comparer le nombre d'entrées d'un musée avec celui d'un autre musée, mais également de calculer un nombre d'entrées global. Bien sûr, si ces comparaisons et ces additions ont un sens sur le plan mathématique, elles doivent être interprétées avec prudence dans les contextes qui nous intéressent. Ainsi, interpréter la fréquentation d'un musée et la variation de cette fréquentation en termes de conservation de patrimoine suppose implicitement que sont vérifiées un certain nombre d'hypothèses, qui conditionnent l'agrégabilité des entrées. Cela revient en particulier à supposer que l'accès correspond au franchissement de l'entrée du musée considéré, que les visiteurs sont tous interchangeables, et que la variation éventuelle de la fréquentation s'effectue « toutes choses égales par ailleurs » pour les autres musées (Amans, 2002 ; Amans, 2003). De même, en ce qui concerne le Dispositif RMI, interpréter le nombre de sorties du Dispositif en termes d'insertion revient à supposer que l'on puisse assimiler sortie du Dispositif et insertion, c'est-à-dire que la seule cause de sortie du Dispositif est l'insertion, que les usagers sont interchangeables, et que les systèmes d'information des différentes structures sont suffisamment compatibles pour permettre une mesure des sorties dans l'ensemble du Dispositif (Rascol-Boutard, 2003).

1.2.2. Interprétation de ce rattachement en termes de ressources humaines et de gestion des ressources humaines.

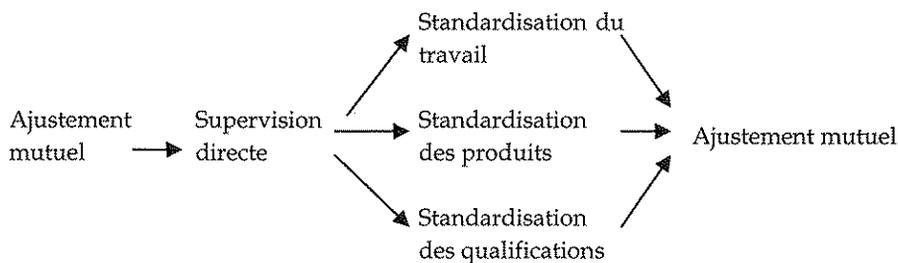
À l'évaluation de la performance sur la base d'un tel type d'indicateurs correspond une conception des ressources humaines ainsi que de leur gestion. Ce modèle suppose en effet que les organisations et les acteurs participants sont assimilables à un nombre, et comparables. Par ailleurs, il incite ces derniers, sinon à « faire du chiffre », du moins à penser en termes d'entrées et de sorties, de même qu'un commercial est incité à conclure des ventes. C'est du moins ce que montrent les discours des acteurs. Ainsi, si ce que nous qualifions ici d'indicateur d'insertion, qui se traduit dans les faits par le décompte du nombre de sorties du Dispositif RMI, n'est pas le seul indicateur utilisé, et n'est pas exempt de faiblesses en terme de mesure effective de l'insertion, il apparaît dans les discours des acteurs comme le plus emblématique, et comme celui qui est utilisé pour juger de

la performance du Dispositif, le plus souvent d'ailleurs pour stigmatiser sa non-performance (Chambres Régionales des Comptes, 2000). De même, l'indicateur de fréquentation est spontanément associé par les répondants à la performance, quitte à ce que cette association soit critiquée par ces mêmes acteurs.

À la question « qu'est-ce pour vous qu'un musée performant ? », alors même que l'existence d'un éventuel lien entre la fréquentation et la performance n'avait pas été évoquée préalablement, plusieurs conservateurs ont proposé une réponse contenant le terme fréquentation.

Nous pouvons lire la question de l'indicateur de mesure comme un effort permettant à la structure organisationnelle de coordonner, voire de contrôler les ressources humaines. En effet, pour Mintzberg (1982, p.84), « la structure organisationnelle comprend les moyens formels et semi-formels [...] que les organisations utilisent pour diviser et coordonner leur travail de façon à créer des comportements stables. » Cette formalisation des comportements permet de diminuer leur variabilité, d'augmenter leur prédictibilité, et donc permettrait de les coordonner. Mintzberg (1982, p.18) définit d'ailleurs la structure d'une organisation comme « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre les tâches. » Il propose de positionner les mécanismes de coordination dans un continuum.

Figure 1 :
Les mécanismes de coordination : un continuum - Approximatif de complexité
(Mintzberg, 1982, p.23)



L'utilisation de l'indicateur de fréquentation / de sortie peut être vue ici comme un effort pour standardiser le travail et les produits. Ce contrôle par les résultats, effort pour standardiser le travail et les produits, suppose alors que l'on puisse observer le résultat de l'action des RH (Ouchi, 1977, 1979) et que l'indicateur

mesure ce résultat, conditions dont il n'est pas garanti qu'elles sont vérifiées, et sur lesquelles nous reviendrons.

À l'issue de cette première partie, le recours à l'indicateur d'insertion / de fréquentation, indicateur apparemment très simple et objectif, apparaît comme une réponse globale à la complexité des organisations étudiées. Cette réponse, valable pour la mesure de la performance de chacun des musées et de chacune des organisations-membres du Dispositif RMI comme pour la mesure de la performance de l'ensemble des musées et du Dispositif, passe par la simplification de cette complexité. En ce sens, c'est une voie d'adaptation à la complexité différente de celle qui est présentée ci-dessous, qui se situe à la genèse de la performance et dans laquelle les compétences des acteurs entrent en jeu.

2. DES RH ET DE LA GRH AU SUCCÈS ORGANISATIONNEL : L'ADAPTATION À LA COMPLEXITÉ PAR LES COMPÉTENCES ET LES QUESTIONS INDUITES

Cette seconde partie adopte une lecture de la relation entre compétences et succès organisationnel qui part des compétences. Celles-ci, envisagées comme un facteur de performance, apparaissent comme une réponse à la complexité. Se pose alors la question de la compatibilité des deux modes d'adaptation à la complexité - indicateur et compétences.

2.1 Les compétences comme mode d'adaptation amont à la complexité et leur contribution à la performance

Nous entendons par compétence un ensemble de connaissances - savoirs -, de pratiques - savoir-faire -, ainsi que d'attitudes - savoir-être - (Durand, 2000), ensemble dont il s'agit de se demander s'il peut être considéré comme un mode d'adaptation à la complexité.

2.1.1 La contribution des compétences à la performance

Les nombreuses définitions de la performance, au-delà de leur diversité (Bourguignon, 1996 ; Bessire, 1999 entre autres), ont en commun, sous des formes variées, la notion de mission : le fait qu'une organisation vise à être performante « signifie d'abord qu'elle s'attache à remplir sa mission » (Demeestère, 2002, p. 11). La mission est ici assimilée au terme finalité, que nous avons employé jusqu'à présent, la mission pouvant être considérée comme l'expression globale de la finalité, de la raison d'être (Alecian et Aerts, 1996). Cette mission, cette finalité, est déclinable en objectifs. Afin d'avancer vers l'accomplissement de la finalité, via la

réalisation des objectifs, différentes actions sont mises en œuvre par les acteurs. Encore plus en amont des actions se trouvent les compétences de ces acteurs.

L'examen de l'adaptation à la complexité par les compétences, adaptation qui permettrait de réduire la complexité, peut se faire sous l'angle de la relation de service. Il s'agit de se pencher sur la relation usager-accueillant, niveau crucial ici puisque c'est celui où se joue la performance. Afin de caractériser la relation de service, nous nous appuyons sur les travaux de Lamarche (2000). Tout d'abord, le service est un processus de servuction, où la valeur se crée dans un processus de coproduction du service. Le service lui-même se produit dans l'interaction avec le client, qui peut être considéré comme une ressource humaine extérieure. Le service est aussi un rapport social, qui véhicule des rapports représentatifs de l'organisation et de la société. Donc, dans la coproduction de service, le client est décideur, il spécifie la nature de la demande, et le prestataire adapte le service au client. Le service a lieu avec l'intervention de l'agent, se réalise uniquement au contact du bénéficiaire, et il est un rapport social. Dans les organisations auxquelles nous nous intéressons, les « clients¹³ », c'est-à-dire les usagers dans le cas du Dispositif RMI et les visiteurs dans le cas des musées, participent à la production du service (Gervais et Thenet, 2002), cette participation à la production constituant d'ailleurs l'un des piliers du système de servuction (Eiglier et Langeard, 1987). Les clients peuvent par conséquent être considérés comme des ressources humaines « extérieures » aux organisations concernées, et le fait de les compter, de les assimiler eux aussi à des chiffres, revient à faire une hypothèse sur la nature des ressources humaines qu'ils constituent, proche de celle qui a été mentionnée plus haut à propos des ressources humaines « internes ».

Dans un Dispositif d'insertion sociale, le rapport usager-accueillant pourrait s'apparenter à une relation de service, où l'usager et l'accompagnant seraient dans un mode de coproduction de valeur, ce qui est le cas dans une relation de service classique, entre le « client » et le « vendeur ». Dans le cas étudié, cela semble encore plus flagrant : c'est la demande de la personne qui conditionnera l'offre, puisque l'insertion part de l'usager et mène à l'usager. La relation qui existe entre accueillant et accueilli est une relation de service, où l'accueillant apporte écoute, conseil, accompagnement, en réponse aux demandes de l'accueilli. Cette relation de service présente des caractéristiques qui en font une relation singulière (Briole et Rascol-Boutard, 2003) : l'usager n'y est pas un client, elle fait intervenir des éléments techniques et des éléments moraux, et le champ de compétence de

¹³ On ne peut pas tout à fait qualifier de « clients » les usagers d'un Dispositif tel que le RMI, ne serait-ce que parce que l'usager ne peut refuser facilement une prestation, parce qu'il n'y a pas de sanction du marché, que le monopole ou quasi-monopole empêche de changer de prestataire (Sapin et Pecquerie, 1983).

l'accueillant peut biaiser les réponses apportées aux demandes de l'utilisateur. En outre, la régulation administrative biaise la relation de service, car les termes du contrat d'insertion, négociés localement, peuvent être revus et occasionner notamment des réorientations, des refus, une suspension. Il s'agit, pour les acteurs en place dans les musées, et plus particulièrement pour les conservateurs-chefs d'établissement, de mettre en place différentes actions visant à assurer la conservation des pièces abritées par le musée, ainsi que leur diffusion, cette mise en œuvre passant par la gestion de l'articulation conservation / diffusion. Cette mise en œuvre doit également se faire en prenant en compte différents éléments que l'on peut considérer comme des données, et notamment en prenant en compte les caractéristiques de la collection ainsi que de la population locale.

2.1.2 Interprétation en termes de complexité

L'interprétation des compétences en termes de complexité est délicate car les compétences peuvent être vues à la fois comme une source ou comme un facteur réducteur de complexité.

Il est vrai que la dimension compétences, dans la mesure où elle est empreinte de variété, constitue potentiellement une source de complexité : cette variété / complexité se retrouve au niveau des compétences individuelles ainsi que, et de manière exponentielle, au niveau des compétences collectives¹⁴ qui en constituent des combinaisons. Cette variété / complexité inhérente à la diversité des compétences se retrouve également, de manière induite, dans les actions rendues possibles par ces compétences et il est possible, là encore, de distinguer le niveau des actions mises en œuvre par une organisation des actions mises en œuvre au niveau de l'ensemble dont elle fait partie.

Cependant, cette affirmation selon laquelle les compétences sont source de complexité est à nuancer. En effet, les compétences ont également un rôle réducteur de variété : les compétences possédées par chacun des acteurs intervenants réduisent en effet le champ de leurs possibles activités ; en d'autres termes, elles réduisent d'autant la diversité des chemins qu'ils sont susceptibles d'emprunter pour établir la relation de service avec l'utilisateur. Et ce qui est valable pour les compétences individuelles l'est également pour les compétences collectives.

¹⁴ La compétence collective est ici comprise comme « la résultante d'interactions entre acteurs individuels, interactions qui engendrent des compréhensions réciproques entre points de vue, des rencontres de savoirs différents, et l'émergence d'idées et de schémas de raisonnement qu'aucun acteur individuel ne possédait auparavant » (Dupuich-Rabasse et Zarifian, 2001, p.530)

Enfin, si les compétences rendent possible des actions variées, cette variété est à voir comme permettant, dans une organisation donnée, de faire face à la diversité des situations rencontrées, ainsi qu'à la diversité des relations de service à établir. S'il est possible, en effet, de distinguer différents ensembles d'usagers / de visiteurs et d'identifier quelques caractéristiques communes à chacun de ces types, chaque usager / visiteur est cependant différent. Sous cet angle, les compétences des intervenants apparaissent non tant comme génératrices de complexité que comme moyen de s'adapter à une complexité existante. Cette adaptation contribuerait à la performance.

2.2 La compatibilité des deux adaptations à la complexité

Cette compatibilité peut être appréciée de deux points de vue. Se pose tout d'abord le problème de la compatibilité des visions des ressources humaines ainsi que des modes de gestion des ressources humaines associés aux deux modalités d'adaptation à la complexité. Par ailleurs, la question de la compatibilité peut être approchée à travers le prisme de la relation entre la contribution des compétences à la performance et l'indicateur volumique. Elle soulève en effet la question de la mesure de la contribution des compétences à la performance, question qui est appréhendée en la rattachant au problème plus général de l'évaluation de la contribution des acteurs à cette performance.

2.2.1 La contradiction apparente entre les deux modes d'adaptation à la complexité

L'adaptation à la complexité par les compétences, qui constitue une adaptation au cas par cas, et qui est fondée sur la reconnaissance des différences entre les acteurs, peut sembler *a priori* contradictoire avec l'adaptation sur la base de l'indicateur volumique, adaptation qui semble gommer les disparités. Ces deux conceptions sont cependant compatibles, au moins partiellement.

Dans le RMI, le seul moyen pour agir sur l'insertion - performance recherchée dans le Dispositif - est l'accompagnement des usagers vers une insertion. Cet accompagnement est principalement le fait d'experts, qui feront, avec l'utilisateur, des démarches lui permettant d'accéder à l'insertion. L'accompagnant doit d'une part obéir aux normes, qui sont traduites dans les instruments de contrôle par la mesure, *a posteriori*, de l'insertion / de la sortie de l'utilisateur. Il doit aussi, d'autre part, et ce parce qu'il est engagé dans une relation de coproduction de service, répondre aux besoins de l'utilisateur. Ces deux volets peuvent sembler complémentaires. Or, très souvent, ils amènent les accompagnants à faire face à des contradictions. Ainsi, si nous prenons le cas très illustratif de

L'accompagnement à la création d'activité, neuf usagers sur dix orientés pour être accompagnés avec cet objectif n'atteindront jamais celui-ci – estimation de Libert (1999), corroborée par nos propres observations. L'accompagnement efficace consistera à la fois à accueillir ces dix personnes, à détecter le créateur potentiel et à l'accompagner, ce sur quoi les compétences sont reconnues et financées institutionnellement. Il s'agira aussi de réorienter de manière pertinente, c'est-à-dire en réponse à leurs besoins, les neuf autres usagers. Les compétences développées par l'accompagnant, compétences cruciales pour la performance de l'ensemble du Dispositif, consistent à cultiver des transversalités, pour travailler avec d'autres et s'adapter aux demandes hétérogènes des usagers, compétences que l'on pourrait qualifier de combinatoires. Il s'agit de se demander si l'indicateur de performance utilisé permet de prendre en compte ces compétences. Il est important de noter que, d'un point de vue strictement financier, dès que l'accompagnement sort de l'objectif sur lequel il est positionné institutionnellement, il n'est pas rémunéré. En effet, les actions d'accompagnement sont le plus souvent confiées à des associations qui sont financées en terme d'objectifs atteints, objectifs pour lesquels les associations ont embauché des accompagnateurs experts.

Au-delà de cette contradiction, on peut émettre l'hypothèse que l'indicateur volumique utilisé permet de mesurer la performance, laquelle est liée aux compétences mises en œuvre. Dire que l'indicateur de fréquentation / d'insertion mesure la contribution des acteurs à la performance organisationnelle n'est valable que si cet indicateur mesure toute cette contribution et seulement cette contribution, c'est-à-dire si une double hypothèse est vérifiée : la première hypothèse consiste à supposer que toute contribution des acteurs à la performance se traduit *in fine* par une augmentation du niveau de l'indicateur. Cette hypothèse est implicitement utilisée par Necker et Huselid (2000) quand ils établissent le lien entre mise en œuvre effective de pratiques de gestion des ressources humaines et meilleure performance financière¹⁵. La seconde hypothèse peut s'exprimer sous la forme suivante : tout accroissement du niveau de l'indicateur s'explique uniquement par une contribution des acteurs. Or, les acteurs susceptibles d'être évalués sur la base de l'indicateur d'insertion / de fréquentation ne maîtrisent pas tous les facteurs susceptibles d'influencer le niveau de cet indicateur et ses variations. Dans le cas des musées, le facteur climatique n'est pas contrôlable. Dans le RMI, les intervenants ne peuvent maîtriser le marché de l'emploi. Or, une embellie économique pourrait avoir de grands effets sur l'insertion par l'emploi. La non-contrôlabilité des variables explicatives du niveau de l'indicateur, qui

¹⁵ Parler dans les organisations qui nous intéressent de performance financière n'a pas de sens, car celle-ci s'y trouve à l'arrière plan.

réduit la pertinence opérationnelle – au sens de Lorino (2001) –, de l'indicateur, est d'autant plus gênante qu'elle pose le problème des frontières des organisations concernées, et que ces deux questions – non-contrôlabilité et frontières – ne se présentent pas sous la même forme dans toutes les organisations concernées : comment savoir quels acteurs retenir comme rattachés à une organisation donnée? Par exemple, il est possible que dans le cas d'un musée municipal, le conservateur du musée partage la responsabilité des choix en matière de politique d'exposition avec des membres de la municipalité. Faut-il alors considérer ces derniers comme rattachés au musée? Dans d'autres musées municipaux, même si les élus donnent leur avis, le conservateur est souverain. Dans ces conditions, les deux situations peuvent-elles être comparées? Dans le RMI, la particularité de la relation de coproduction de service engagée suppose que la performance n'est pas entièrement maîtrisable par les acteurs évalués sur la base de l'indicateur d'insertion. Par exemple, les démarches engagées par l'utilisateur pour sa propre insertion dépendent de lui, et l'accompagnateur ne peut que lui faciliter ces démarches.

2.2.2 La compatibilité partielle des deux modes d'adaptation à la complexité

À l'issue du premier paragraphe, les deux modes d'adaptation à la complexité – la mesure de la performance par un indicateur très simple, et l'adaptation en local par les compétences –, ainsi que la vision des ressources humaines et les modes de gestion des ressources humaines associés semblent *a priori* potentiellement incompatibles. Cependant, la coexistence de ces deux modes d'adaptation à la complexité n'est pas sans susciter d'interrogations. Plus précisément, cette coexistence soulève la question, problématique, de la mesure de la contribution des compétences des acteurs au succès organisationnel, question problématique qui est liée à la question plus générale, elle aussi problématique, de l'évaluation des contributions des acteurs et donc de l'évaluation des acteurs eux-mêmes. D'une manière générale, comment mesurer cette contribution? L'indicateur d'insertion / de fréquentation peut-il être considéré comme un instrument de mesure de cette contribution?

Une approche cognitive de cette question a été menée dans le cadre d'une recherche-intervention dans un Plan local d'insertion par l'emploi, projet local qui a pour objectif institutionnel d'aider à l'insertion par l'emploi. Les limites des mesures d'efficacité ont été soulevées. En effet, les intervenants vont au-delà des injonctions institutionnelles en terme d'objectifs ciblés et s'adaptent aux besoins des usagers : leur accompagnement intègre l'ambiguïté et l'hétérogénéité des objectifs, en réponse aux besoins, auxquels ils s'adaptent. Ils utilisent la mesure institutionnelle et formelle d'efficacité, non comme indicateur fiable de

performance, mais comme indicateur à s'approprier et à compléter localement avec d'autres modes de reconnaissances de la performance. Ainsi apparaissent des concepts relatifs aux usagers, tels que la motivation de l'utilisateur ou son autonomie, des concepts relatifs aux compétences, telle la compétence à l'accompagnement social¹⁶, ainsi que des concepts relatifs au travail en réseau. Dans le cas des musées, la satisfaction des visiteurs, qui pour les conservateurs constitue l'une des dimensions de la performance, est susceptible de se traduire en termes de fréquentation. Ce qui se dégage des entretiens réalisés c'est que, *a priori*, un visiteur satisfait par la visite d'un musée est susceptible d'avoir envie de revenir, et que toute éventuelle envie de revenir est susceptible de se concrétiser par une visite ultérieure. Un visiteur satisfait est également susceptible de parler autour de lui du musée et de donner envie à d'autres personnes de le visiter. En poussant le raisonnement jusqu'au bout, il apparaît que la satisfaction des visiteurs a certainement un impact sur la fréquentation, même si les conservateurs ne le connaissent pas.

Finalement, il n'y a pas nécessairement contradiction entre la reconnaissance de diversité permise par l'approche compétence et le recours à l'indicateur, qui paradoxalement respecte cette diversité. Surtout que, la complexité étant encore plus grande dans l'ensemble des musées ou du Dispositif que dans chacun(e) des musées ou des organisations membres du Dispositif, il est encore plus difficile de trouver un outil de mesure de la performance adapté à cette complexité. C'est, paradoxalement, sa simplicité qui fait de l'indicateur un instrument de mesure des performances adapté à la complexité des organisations concernées, un peu comme la simplicité de la boîte noire des cybernéticiens la rend adaptée au contrôle des organisations extrêmement complexes. Le principe de variété requise (Ashby, 1957) incite en effet à rechercher un outil de contrôle – en l'occurrence ici, un outil de mesure de la performance – dont la complexité (variété) est au moins égale à celle de l'organisation contrôlée. Or, pour les organisations extrêmement complexes du type de celles étudiés ici, il est impossible de construire un système de contrôle qui leur soit isomorphe. En revanche, un système de contrôle apparemment très simple, du type « boîte noire », comme l'indicateur d'insertion / de fréquentation, est susceptible de convenir : il se comporte comme un générateur de variété qui absorberait, telle une éponge, la variété de l'organisation contrôlée.

¹⁶ Compétence qui n'est pas censée exister si l'on s'en tient au seul objectif formel assigné à l'organisation, qui est l'emploi, et pour lequel les qualifications sont standardisées : la seule compétence censée être utilisée est celle qui a trait à l'accompagnement vers l'emploi.

CONCLUSION

L'objet de cette communication était de contribuer sur le plan **théorique** au débat sur les relations entre la GRH et la performance organisationnelle, débat auxquels participent Pfeffer (1994, 1997), Huselid (1994), Delaney et Huselid (1996), en axant la réflexion sur le lien entre instruments de mesure et compétences. Ceux-ci peuvent être considérés comme des voies possibles d'adaptation à la complexité. Sont-ils pour autant compatibles ? Leur contradiction apparente ainsi que leur compatibilité partielle ont été discutées dans le dernier chapitre de cette communication. Ce travail présente également des **limites**, inhérentes à la démarche de recherche qui a été adoptée, et qui constituent les bases de **perspectives** de recherche ultérieures.

Il reste à résoudre la question de la mesure de la contribution des compétences des acteurs au succès organisationnel, question problématique liée à la question, elle aussi problématique, de l'évaluation des acteurs. En effet, la question du lien entre évaluation des acteurs et indicateur d'insertion/ de fréquentation apparaît non résolue. Il semble donc nécessaire de travailler sur ce lien, en cherchant à résoudre les problèmes mentionnés ci-dessus, ainsi que ceux relatifs d'une part au passage de la mesure de la contribution collective à la mesure de la contribution individuelle, d'autre part à la décomposition de cette contribution en différents éléments, avec notamment une mise en évidence du rôle des compétences.

D'une manière générale, les thèmes mentionnés plus haut concernent tous les types d'organisations, et leur intérêt dépasse par conséquent le cadre de nos cas. Ils renvoient par conséquent à une possible **théorie** de la gestion des organisations. Si la question du lien entre instruments de mesure de la performance et compétences a été étudiée ici, dans des organisations comme les musées et le Dispositif RMI, c'est justement parce qu'elle soulève une problématique universelle de la gestion, et qu'elle se pose de manière magistrale dans ces organisations.

Sur un plan **méthodologique**, la démarche proposée pourrait être reproduite dans d'autres types d'organisations. Il s'agit d'une démarche d'approche de la problématique fondée sur l'étude du lien entre un indicateur réducteur - un indicateur d'activité - et les compétences, dans un type d'organisations qui peut apparaître « atypique » par rapport aux organisations marchandes. Plus généralement, cette recherche propose une méthode d'approche des problématiques canoniques de la gestion : elle suggère de les étudier dans des organisations « atypiques » où ces problématiques se posent de manière exemplaire.

Sur un plan **pratique**, cette recherche a permis de mettre en évidence deux modes d'adaptation à la complexité partiellement compatibles. Si l'un d'entre eux, l'indicateur d'activité, fait l'objet de pratiques de gestion, l'autre, c'est-à-dire les compétences, et plus généralement les ressources humaines, ne semble pas être l'objet de l'attention des gestionnaires. Le développement de celles-ci, en terme de compétences, semble être plus le fait d'ajustements mutuels que de pratiques concertées de gestion des ressources humaines. Or, le lien entre hommes et performances, souligné à de nombreuses reprises dans la littérature (Bournois et Brabat, 1993 ; Pfefer et Veiga, 1999, etc.), est incontournable dans les cas étudiés ici. Des pratiques de gestion des ressources humaines adaptées, s'intéressant notamment aux compétences et à leur développement, permettraient d'améliorer ce mode d'adaptation que constituent les compétences des individus, et donc contribueraient à la performance du système.

RÉFÉRENCES

- Alecian S.** et **J.-P. Aerts.** 1996. *Les systèmes de pilotage dans les services publics*, Édition d'Organisation, Collection Service Public De la mission au métier, Management Service Public.
- Amans P.** 2002. « Simplification des indicateurs de gestion – Le cas de la fréquentation muséale », *XXIIIème Congrès de l'AFC*, Toulouse.
- Amans P.** 2003. *Les indicateurs de contrôle entre simplification et complexification – Le cas de la fréquentation muséale*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Montpellier II.
- Ashby W.** 1957. *Introduction à la cybernétique*, Dunod.
- Becker B.** et **M. Huselid.** « Getting an Edge Through People », *Human Resource Management International Digest*, Bradford, may-june, vol.8, n°3, p.36-39.
- Bessire D.** 1999. « Définir la performance », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 5, vol. 2, sept., p.127-150.
- Bourguignon A.** 1996. « Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? », *Performance et ressources humaines*, Economica.
- Briole A.** et **S. Rascol-Boutard.** 2003. « La représentation des usagers du dispositif d'insertion sociale » dans *Démocratie et Management Local*, (sous la dir. de) R. Le Duff et J.-J. Rigal, Édition Dalloz, Paris, p.109-124.
- Chambre Régionale des Comptes de Languedoc-Roussillon.** 2000. *Lettre d'observations définitives n°006/6568 du 14 décembre 2000*, Département du Gard, Exercices 1994 et suivants.
- Chambre Régionale des Comptes de Languedoc-Roussillon.** 2000. *Lettre d'observations définitives n°006/6594 du 21 décembre 2000*, Département de l'Aude, Exercices 1994 et suivants.
- Chambre Régionale des Comptes de Languedoc-Roussillon.** 2000. *Lettre d'observations définitives n°6602 du 26 décembre 2000*, Département de l'Hérault, Exercices 1992 et suivants.

Delaney J. et M. Huselid. « The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance », *Academy of Management Journal*, aug., vol.39, n°4, p.949-970.

Demeestère R. 2002. *Le contrôle de Gestion dans le secteur public*, LGDJ, Finance Publique, Paris.

Dupuich-Rabasse F. et P. Zarifian. 2001. « La compétence des collectifs de travail à l'épreuve des technologies de l'information et de la communication », *Actes du 12ème congrès de l'AGRH, La GRH dans/et/ou la société de l'information*, vol.1, Liège, septembre 2001, p.527-541.

Durand T. 2000. « L'alchimie de la compétence », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p.84-102.

Eiglier P. et E. Langeard. 1987. *Servuction, le marketing des services*, Mc Graw-Hill, Paris.

Gervais M. et G. Thenet. 2002. « Comment évaluer la productivité dans les activités de service? », dans *Sciences de gestion et pratiques manageriales*, Réseau des IAE, Economica, Collection Gestion, Paris, pp.191-198.

Glaser B. et A. Strauss. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Pub., Chicago.

Huselid M. 1994. « Documenting HR's Effect on Company Performance », *HR Magazine*, jan., vol.39, n°1, p.79-84.

Lamarque T. 2000. « Du service public à la relation clientèle dans les services en réseau », *Politiques et Management Public*, vol. 18, n°3, sept., p.1-19.

Libert B. 1999. *La création d'activité, une voie pour l'insertion*, Édition les cahiers RACINE – Réseau d'Appui et de Capitalisation des Innovations Européennes.

Lorino P. 2001. « Le *balanced scorecard* revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance – Exemple d'une entreprise énergétique », *XXIIème Congrès de l'AFC*, Metz.

Lorino P. 1991. *Le contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités*, Édition Dunod.

Mintzberg H. 1982. *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'Organisation.

Morin E. 1994. *La complexité humaine*, Collection Champs, Série l'Essentiel, Flammarion, Paris.

Ouchi W. 1979. « A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms », *Management Science*, vol. 25, n°9, September.

Ouchi W. 1977. « The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control », *Administrative Science Quarterly*, n°20.

Pfeffer J. 1998. Pitfalls on the road to measurement : the Dangerous Liaison of Human Ressources with the Ideas of Accounting and Finance », *Human Resource Management*, vol.36, n°3, p.357-365

Pfeffer J. 1994. « Competitive Advantage Through People », *California Management Review*, Berkeley, vol.36, n°2, p.9-20.

Pfeffer J. et J. Veiga 1999. « Putting People First of Organizational Success », *The Academy of Management Executive*, vol.13, n°2, May, p.37-48.

Plane J.M. 1999. « Considérations sur l'approche ethnométrologique des organisations », *Revue Française de Gestion*, mars à mai.

Rascol-Boutard S. 2003. « Localiser pour s'adapter aux besoins des usagers – Le cas des coopérations locales dans le domaine de l'action sociale », *Rencontres Internationales Démocratie et Management Local*, Québec, 20-23 mai.

Vander Gucht D. 1998. *L'art contemporain au miroir du musée*, La lettre volée, Collection Essais, Bruxelles