

LA GESTION DES COMPETENCES CONTRE LA FLEXIBILITE UNE APPROCHE NARRATIVE DES OUTILS DE GESTION

Mathieu DETCHESSAHAR

Université de Nantes, FSEG – CRGNA
Chemin de la Censive du Tertre - BP 52231
44322 NANTES CEDEX 3
02 40 14 17 58
mathieu.detchessahar@univ-nantes.fr

Bénédicte GEFFROY
Ecole des Mines de Nantes

Benoît JOURNE
Université de Nantes, FSEG – CRGNA
Chemin de la Censive du Tertre - BP 52231
44322 NANTES CEDEX 3

Laurent PASCAIL
Ecole des Mines de Nantes

Résumé :

Les démarches compétences accompagnent souvent les problématiques de transformation des organisations vers des modèles d'hyper-compétition (d'Aveni, 1994) en rupture avec les pratiques d'inspiration taylorienne (Zarifian, 1999). Cette gestion des compétences se développe particulièrement dans les grandes organisations dont une des caractéristiques actuelles est l'inflation des dispositifs instrumentaux permettant de rationaliser l'action collective.

Nos travaux s'appuient ici sur une recherche-action réalisée auprès d'une grande entreprise du secteur de la pharmacie. L'intervention a mis le lumière un résultat paradoxal : l'implantation d'une démarche compétence s'est traduite par une rigidité organisationnelle accrue alors même que le projet se voulait porteur d'une logique de flexibilité. Un tel phénomène nous a poussé à élaborer un schéma d'analyse rapprochant deux courants théoriques jusqu'à présent étrangers l'un à l'autre : la théorie des outils de gestion, d'une part, et l'approche narrative de l'organisation, d'autre part. Dans un tel cadre, l'impact des démarches compétences ne peut être appréhendé sans poser la question de la façon dont l'outil compétence entre en résonance avec l'ensemble de l'instrumentation gestionnaire de l'organisation. Dans cette perspective, les approches narratives (Grant, Keenoy, Oswick, 1998 ; Grant, Hardy, Oswick, Putnam, 2004) des organisations auxquelles nous emprunterons les notions de textes, de discours et d'intertextualité offrent un cadre théorique particulièrement adapté à l'analyse des phénomènes d'interaction des outils de gestion. Cette approche permet d'enrichir les travaux portant sur la nature des outils de gestion et les effets qu'ils produisent (Berry, 1983; Hatchuel, Weil, 1992 ; Moisdon, 1997).

Finalement l'article propose et discute une « matrice d'intertextualité » qui croise les logiques d'écriture avec les effets de lecture des textes portés par les outils de gestion. Elle fait apparaître quatre configurations d'intertextualités caractérisées par leurs niveaux de consonance et de dissonance. Cette matrice permet en outre de mieux comprendre la nature de la recherche-action réalisée par l'équipe de chercheurs.

Mots-clés : compétence, polyvalence, outils de gestion, intertextualité

Les compétences constituent la nouvelle brique de base des politiques de gestion des ressources humaines. Les démarches compétences accompagnent souvent les problématiques de transformation des organisations vers des modèles d'hyper-compétition (d'Aveni, 1994) en rupture avec les pratiques d'inspiration taylorienne (Zarifian, 1999). D'une certaine manière, la gestion des compétences est présentée comme la politique de gestion des ressources humaines adaptées aux nouvelles formes d'organisation.

Cette gestion des compétences se développe particulièrement dans les grandes organisations dont une des caractéristiques actuelles est l'inflation des dispositifs instrumentaux permettant de rationaliser l'action collective. Dans un tel contexte, il nous semble que l'impact des démarches compétences ne peut être appréhendé sans poser la question de la façon dont l'outil compétence entre en résonance avec l'ensemble de l'instrumentation gestionnaire de l'organisation. Dans cette perspective, les approches narratives (Grant, Keenoy, Oswick, 1998 ; Grant, Hardy, Oswick, Putnam, 2004) des organisations auxquelles nous emprunterons les notions de textes, de discours et d'intertextualité offrent un cadre théorique particulièrement adapté à l'analyse des phénomènes d'interaction des outils de gestion. Cette approche permet d'enrichir les travaux portant sur la nature des outils de gestion et les effets qu'ils produisent (Berry, 1983; Hatchuel, Weil, 1992 ; Moisdon, 1997). Ce cadre théorique permet de comprendre pourquoi, dans certains contextes, la mise en place d'une démarche compétence peut produire de la rigidité organisationnelle bien loin des bénéfices attendus en termes de flexibilité. Un tel résultat conduit à s'interroger sur les conditions dans lesquelles les démarches compétences sont susceptibles d'accompagner au mieux les nouvelles formes d'organisation à la recherche d'efficience et de flexibilité.

Ces résultats ont été obtenus dans le cadre d'une recherche-action réalisée auprès d'une grande entreprise du secteur de la pharmacie. Ce secteur est particulièrement intéressant dans la mesure où il rencontre aujourd'hui, et un peu tardivement par rapport à d'autres secteurs d'activités, les problématiques de transformation de ses modes d'organisation pour répondre aux enjeux de l'hypercompétition. En effet, l'industrie pharmaceutique a connu ces dernières années des bouleversements structurels forts sous le double effet de la pression accrue des fabricants de médicaments génériques et de politiques publiques plus malthusiennes de contrôle renforcé des dépenses de santé. Ces transformations ont contribué à déplacer les facteurs clefs de succès dans le secteur ou plus exactement à ajouter aux enjeux traditionnels en termes d'innovation et de développement, la nécessaire diminution des coûts en production.

Dans ce nouveau contexte, les sites de production localisés dans les pays développés sont soumis à une rationalisation d'autant plus vigoureuse qu'ils sont exposés à la concurrence directe des sites localisés dans des pays à faible coût de main d'œuvre. Bien souvent cette concurrence s'exerce à l'intérieur du groupe lui-même, l'entreprise multi-nationale possédant elle-même des implantations dans des pays en développement.

Le site de production français de l'entreprise Pharma sur lequel nous avons travaillé est emblématique de cette évolution du secteur. Pharma est un groupe mondial, parmi les leaders du secteur de la pharmacie. Pharma possède plus de 80 sites de production dans le monde entier et reproduit très largement en interne le contexte d'hyper-compétition externe en mettant ses sites en concurrence entre eux sur la base d'un classement (rating). Dès lors, le volume de production confié à chaque site dépend de sa capacité à convaincre le siège mondial de sa compétitivité.

La transformation de l'organisation Pharma a été portée par le déploiement d'une véritable panoplie d'outils de gestion qui suffit à elle seule à résumer l'idéal du nouveau management : Lean production, méthode de gestion de la qualité six sigma, méthode ABC en contrôle de gestion, formalisation d'une charte des valeurs Pharma, programme « *operational excellence* » prônant le « *reengineering* » régulier des processus de l'entreprise... et, enfin, à partir de l'année 2002 la mise en place des outils de la gestion des compétences.

Trois années plus tard, et de manière assez paradoxale, cette logique compétence, développée pour faire face aux nouveaux impératifs stratégiques, semble avoir joué contre la flexibilité organisationnelle en suscitant une rigidification des affectations des personnels dont les opérateurs comme les managers de production ont aujourd'hui beaucoup de difficultés à sortir. Cet article se propose de décrire et d'expliquer ce phénomène à partir d'une approche discursive des outils de gestion et des organisations.

1. Les organisations comme discours : le problème de l'intertextualité des outils de gestion.

Un outil de gestion peut être vu, avec Hatchuel et Weil (1992, pp. 122-126), comme un conglomérat singulier constitué d'un « substrat formel » porteur d'une « philosophie gestionnaire » et « d'une vision simplifiée des relations organisationnelles ».

Le substrat formel de l'outil désigne l'ensemble des supports concrets dans lesquels s'incarne l'outil (tableau, courbes, graphiques, référentiels...). Pour la gestion des compétences chez OuestPharma, il s'agit essentiellement d'un dictionnaire des compétences et de descriptifs emploi-poste auxquels sont associés des grilles de polycompétence.

La philosophie gestionnaire correspond aux comportements de travail que l'outil est censé promouvoir, soit en les organisant (comme dans une procédure opérationnelle) soit en incitant à leur adoption (comme dans un outil de rémunération ou d'évaluation). Dans notre cas, la « cible de la rationalisation » est la compétence. L'outil est porteur d'une philosophie gestionnaire pour laquelle une des sources essentielles de la performance repose sur la mise à disposition de l'entreprise d'individus polycompétents.

La vision simplifiée des relations organisationnelles définit « la scène » et les participants à la scène dont l'outil vient régler le jeu. On peut a minima distinguer les acteurs influencés par l'outil — parce qu'ils l'utilisent ou parce qu'ils se conforment aux prescriptions dont il est porteur — des spécialistes de l'outil qui l'ont conçu et en assurent la diffusion. Dans notre cas, l'outil compétence influence l'action de l'ensemble des salariés de l'entreprise, chaque descriptif emploi-poste a été retravaillé dans une logique compétence, et les spécialistes de l'outil sont les Gestionnaires des Ressources Humaines même si l'outil a été construit par un collectif plus vaste composé de représentants d'un grand nombre de services de l'entreprise.

Comme le suggère Hatchuel et Weil, l'outil de gestion fonctionne comme un script qui scénarise l'action d'un ensemble d'individus de l'organisation en vue d'une plus grande performance. Les ressorts de la performance sont différents d'un outil à un autre — la rationalisation de séquences gestuelles dans l'organisation scientifique du travail, la

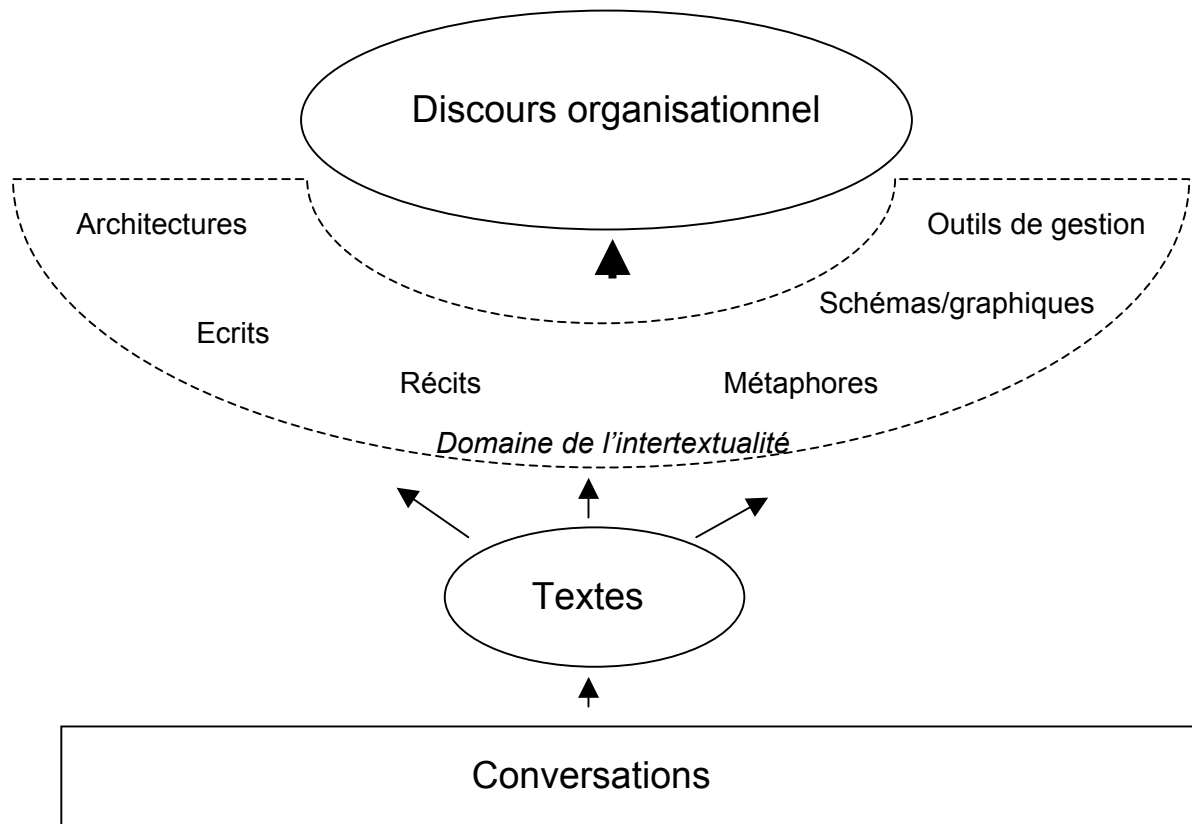
rationalisation de la prise décision pour la recherche opérationnelle, la rationalisation des compétences dans les démarches compétences —, mais il s'agit dans tous les cas de guider les comportements des individus vers plus d'efficacité.

Si l'on veut comprendre la façon dont les individus se saisissent des scripts proposés par les outils de gestion, l'approche gagne à s'enrichir d'une théorie générale des textes en présence dans les organisations (Grant, Keenoy, Oswick, 1998 ; Grant, Hardy, Oswick, Putnam, 2004). Les outils de gestion peuvent en effet être considérés comme des textes qui participent à l'élaboration du discours organisationnel, c'est-à-dire d'un système d'énoncés cohérent définissant les bonnes façons de se comporter, de parler ou de penser dans l'organisation et écartant les types de comportement, de pensée ou de parole proscrits (Parker, in Phillips, Lawrence, Hardy, 2004, p. 636).

Les approches discursives mettent l'accent sur la dimension fondamentalement communicationnelle des organisations. Celles-ci se créent et se transforment au travers d'un ensemble de conversations quotidiennes qui produisent des textes, artefacts symboliques écrits ou oraux, qui conservent des solutions construites dans la communication et pourront servir de guides ou de points d'appui pour des actions ou conversation futures (Robichaud, Giroux, Taylor, 2004). Ainsi la dynamique communicationnelle des organisations est double et dialectique : elle combine une dimension actionnelle — la conversation à travers laquelle s'échangent et se négocient des représentations d'un même phénomène — et une dimension interprétative — le texte qui fixe, conserve et diffuse la représentation élaborée collectivement (Taylor, Lerner, 1996).

Le texte est donc une forme langagière qui sert de mémoire aux collectifs de travail et leur permettra de régler leur comportement futur. Les conversations permettent la construction de différents types de textes auxquels les tenants de l'approche discursive ont consacré de nombreux travaux: des histoires (Böje, 1991), des métaphores (Grant, Oswick, 1996), des rituels (Trice, Beyer, 1984)... La réalité de l'organisation n'est pas contenue par un seul texte, elle est bien plutôt produite par des ensembles de texte qui, affrontant les individus de façon cohérente, leur apprennent quelque chose du discours de l'organisation, entendu ici comme un niveau de sens supérieur proche de la notion d'idéologie et définissant le bon/le mauvais, le beau / le laid, l'efficace / l'inefficace dans l'organisation.

Pour le chercheur comme pour le nouvel arrivant dans l'organisation, le discours n'est pas atteignable directement (Phillips, Lawrence, Hardy, 2004, p. 636), il ne peut être étudié ou appris qu'au travers des textes qui le constituent et qui sont peu à peu découverts lors de la socialisation (pour le nouvel arrivant) ou par des méthodes de collecte plus systématiques (pour le chercheur : entretien, analyse documentaire, observation...). Ce n'est qu'au terme de cet apprentissage, que le chercheur ou le nouvel arrivant pourra déterminer le ou les discours de l'organisation venant régler l'activité de sa communauté cognitive.



Le modèle conversation-texte de l'organisation et la question de l'intertextualité

De manière assez surprenante, alors que différentes formes symboliques ont fait l'objet d'investigations spécifiques, l'approche discursive s'est peu préoccupée de l'instrumentation de gestion comme forme textuelle à part entière, résultat de l'activité communicationnelle du groupe des concepteurs et visant à diffuser auprès des autres membres de l'organisation des attendus comportementaux. Cet oubli est d'autant plus surprenant que la grande organisation contemporaine est extrêmement consommatrice d'outils de gestion qu'elle accumule en fonction des modes managériaux et de l'évolution de ces impératifs stratégiques sans toujours bien maîtriser la cohérence discursive de l'ensemble des textes ainsi produits.

Une des hypothèses de cette recherche est qu'en effet « la philosophie gestionnaire » n'est pas portée par un outil pris isolément mais qu'elle se construit bien plutôt à l'intersection des différents textes. L'outil de gestion n'existe pas de manière isolée dans l'organisation, il est partie prenante d'une polyphonie constituée de l'ensemble des textes portés par les autres outils de gestion. De cette manière, sa capacité à produire des comportements se joue beaucoup plus dans l'intertextualité (dialogue et cohérence entre les textes, capacité à les rapporter à un discours commun) que dans le texte stricto sensu.

La notion d'intertextualité mobilisée ici renvoie notamment aux travaux des linguistes Michel Bakhtine et Julia Kristeva. Nous l'utilisons ici dans une acception étroite qui pose l'intertextualité, non comme un élément produit par l'écriture, mais essentiellement comme

un effet de lecture du texte, produit par le lecteur, qui établit par sa lecture des rapports entre ce qu'il lit et d'autres textes, cet intertextualité lui permettant de construire le sens du texte examiné (Riffaterre, 1980, la pensée n°215).

La question de l'intertextualité des outils de gestion renvoie donc à la manière dont les salariés vont comprendre et utiliser un outil de gestion en fonction de l'univers de texte dans lequel celui-ci s'inscrit, qui est susceptible d'aider à la lecture et à la compréhension du nouveau texte, d'en tordre le signification ou à l'extrême de le rendre illisible par absence d'intertextualité, incapacité à inscrire le nouveau texte dans un corpus de texte cohérent formant le(s) discours de l'organisation.

Cet article propose d'interpréter la démarche compétence chez Ouestpharma à partir du cadre théorique ainsi défini. La recherche se centrera plus précisément sur deux outils de gestion : les matrices de polyvalence et les grilles de polycompétence. Ces outils se caractérisent par des intertextualités différentes expliquant des niveaux d'appropriation différents par les acteurs.

2. Méthodologie

Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'une recherche action soutenue par l'ARACT Pays de la Loire et la DRTEFP. La recherche a pris appui sur une demande exprimée par l'entreprise. Les managers souhaitaient développer la pratique de la polyvalence et de la poly-compétence, pour contrebalancer les effets de la chute des effectifs sur le site. Plusieurs réunions de cadrages de la recherche ont rassemblé les chercheurs et les membres d'un groupe projet appelé groupe « polyvalence/polycompétence ».

La construction du corpus de données de terrain s'est faite par croisement entre plusieurs méthodes de collectes d'information. Une série d'entretiens individuels « classiques » a été combinée à des entretiens et des observations *in situ*, réalisés sur le lieu même de travail des personnes. Un certain nombre de documents ont été collectés et ont fait l'objet de traitements quantitatifs et qualitatifs.

1. Une série de 37 entretiens individuels « classiques », d'une durée moyenne d'une heure trente sur la base d'une grille d'entretiens composée de questions ouvertes, réalisés dans un bureau réservé à cet effet. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits dans leur intégralité. Le choix des personnes s'est fait dans le cadre de discussions avec le groupe projet. Deux critères ont présidé au choix des personnes interviewées : la représentativité et la connectivité. Le premier critère est celui de la représentativité. Le choix des personnes interviewées s'est fait dans un souci de représentativité. Nous avons tout d'abord interviewé tous les membres du groupe projet, puis les entretiens ont été réalisés auprès d'opérateurs de fabrication, choisis de manière à couvrir tous les emploi-postes de la fabrication et tous les niveaux de compétences. Le critère de connectivité renvoie à la volonté de ne pas considérer la campagne d'entretien comme la simple addition d'entretiens indépendants et isolables les uns des autres. Nous avons donc constitué notre échantillon de personnes interviewées de telle sorte qu'il reproduise les interactions qui se jouent quotidiennement dans les situations de travail. Cette connectivité s'est traduite de deux

manières : chaque niveau hiérarchique « N » interviewé a été encadré par au moins un représentant du niveau « N+1 » et « N-1 ». Chaque personne interviewée, appartenait donc à ce que l'on pourrait appeler une « grappe » fonctionnelle et hiérarchique. De telles grappes permettent aux chercheurs d'organiser systématiquement la confrontation des représentations et des points de vue portés par les acteurs. Le critère de connectivité a également débouché sur une série d'entretiens complémentaires réalisés auprès d'opérateurs et de managers de services qui travaillent en interaction étroite avec la fabrication. Ce fut par exemple le cas du service qualité.

2. Des entretiens *en situation*, sur le lieu de travail, dans le flux de l'activité. Cette méthode permet de créer une interaction qui dynamise l'entretien entre le chercheur et la personne interviewée ; ce que la « délocalisation/décontextualisation » de l'entretien dans un bureau différent ne permet pas, même si le bureau en question est sur le site. L'entretien *in situ* prend la forme d'une « conversation » entre le chercheur et son interlocuteur. Cette conversation est largement guidée par les éléments de contexte trouvés sur place : une observation appelle une question qui en réponse conduit le salarié à proposer un document de travail. Ainsi, l'acteur de terrain peut appuyer ses dires sur des éléments tangibles (rechercher dans son ordinateur, montrer une machine, un document...une situation). Par cette méthode, les chercheurs donnent une part active aux personnes interrogées dans le processus même d'enquête. Cette méthode a largement contribué à faire émerger et à valider localement le fait que le déploiement de la démarche compétence dans l'entreprise s'était traduit par une logique d'expertise au détriment de la polyvalence.
3. Des observations en situation, non participantes. Six journées complètes ont été consacrées à cette méthode qui a permis de révéler ou d'approfondir la compréhension de problèmes qui n'étaient pas ou peu présents dans les entretiens, comme par exemple la résolution de problèmes de fabrication, les liens entre la fabrication et la qualité, les pratiques réelles d'affectation des salariés en cas de manque d'effectif...). Ces observations ont également une fonction essentielle dans le cadre d'une recherche action : elles permettent la socialisation du chercheur sur le terrain. C'est par ce biais qu'il établit des contacts avec le collectif de travail, peut expliciter les raisons de sa présence dans l'entreprise et montrer que c'est lui qui vient aux salariés sans se contenter de les « convoquer » dans un bureau pour réaliser des entretiens.

La combinaison de ces trois méthodes de collecte de données nous a permis de relever systématiquement les outils et les pratiques relatives à la polyvalence. C'est ainsi que nous avons recueilli toutes les matrices de polyvalence développées localement par les différents managers dont la DRH n'avait pas de connaissance claire.

Nous avons également systématisé la collecte d'information portant sur toutes les affectations des effectifs sur les 6 derniers mois pour l'ensemble des personnels de la fabrication avec une granularité fine (poste par poste, heures par heures).

Le traitement des données s'est fait par recours à des méthodes quantitatives et qualitatives. Les données issues des entretiens enregistrés ont fait l'objet d'une analyse qualitative de contenu réalisée parallèlement par quatre chercheurs. Les outils de gestion (matrices de compétences) ont été comparés les uns aux autres et confrontés aux outils de la DRH.

Les pratiques d'affectation des effectifs ont fait l'objet d'un traitement quantitatif pour calculer avec précision des « scores de polyvalence », individu par individu, catégories par catégorie, ligne de fabrication par ligne de fabrication et site par site. Le « score de polyvalence » est un indicateur calculé sur la base du nombre d'affectations en dehors du poste de travail comparé au nombre total d'affectations du salarié sur les 6 derniers mois. Les scores de polyvalence ont constitué un élément de preuve important pour établir et valider l'hypothèse de la recherche auprès des acteurs de terrain.

Comme dans toute recherche action, les restitutions des résultats de la recherche devant les acteurs de terrain ont été un élément essentiel du dispositif de recherche. Elles faisaient partie intégrante du protocole même de la recherche car il ne s'agissait pas uniquement d'un espace de validation des résultats, mais bel et bien d'une occasion de voir comment les acteurs réagissaient aux propositions des chercheurs, se réappropriaient les résultats de la recherche, cherchaient à les traduire dans leurs outils de gestion afin de nourrir le projet « polyvalence/polycompétences ». Nous avons donc procédé à des restitutions à trois niveaux : le groupe projet, le comité de Direction du site, et enfin les acteurs ayant été interviewés. Le groupe projet s'est chargé de la restitution devant les instances représentatives du Personnel. La recherche est actuellement en phase d'accompagnement du déploiement de la démarche polyvalence sur le site.

3. Terrain

Le site de production Ouestpharma emploie 520 personnes et est organisé en deux usines : U1 et U2. La seconde ne produit que des anti-biotiques, la claire séparation entre les deux sites s'explique par la nécessité d'éviter les contaminations croisées. Chaque site est organisé autour de lignes de fabrication et de conditionnement des médicaments. Les premières étapes de production consistent à peser et mélanger les poudres, puis ces poudres subissent différentes opérations de manière à former des comprimés, des gélules ou des poudres à sirop (compactage, pelliculage...), enfin, les produits arrivent sur les lignes de conditionnement sur lesquelles s'enchaînent automatiquement les opérations d'emballage primaire (blister, sachet, bouteilles...), secondaire (constitution des boîtes) et d'étiquetage. Les opérations de fabrication supposent de conduire seul des machines isolées alors qu'au conditionnement les machines sont en ligne et sont conduites par des équipes de 3 personnes (deux conducteurs de lignes et un opérateur).

La rationalisation de la production sur le site OuestPharma a commencé dès 2001 sur la base de la mise en place d'un programme « groupe » appelé *Operational Excellence* (OE). Le site Ouestpharma doit très largement son bon classement dans les « scoring » du groupe à son appropriation rapide du programme OE. Ce dernier repose sur la combinaison de deux dispositifs managériaux : les outils de la *lean production* d'inspiration japonaise et la méthode *Six sigma* d'inspiration américaine. La *lean production* a pour philosophie de gérer la production au plus juste dans une logique d'efficacité. Pour cela, elle vise à intensifier le travail en production par recomposition du processus autour d'opérateurs dont le travail est fortement enrichi. La méthode *Six sigma* s'inscrit dans le prolongement des méthodes de gestion de la qualité totale avec un objectif d'amélioration continue des process visant à

réduire la variabilité des performances. Cette méthode suppose la mesure systématique de la performance des process qui alimente une méthode de résolution de problème : DMAIC¹.

L'objectif global consiste donc à stabiliser un haut niveau de performance en production assuré par des équipes maigres composées idéalement d'opérateurs poly-spécialistes constituant des équipes facilement recomposables en fonction des besoins d'une production plus diversifiée de séries plus courtes. Dans cette perspective, la direction du site a engagé simultanément une démarche compétence de manière à garantir la disponibilité des compétences nécessaires à la réduction des personnels en production et à l'élargissement de leur périmètre d'intervention. Pour chaque emploi ont été définies cinq familles de compétences (maîtrise des produits-équipements ; capacité de gestion ; application de la réglementation ; culture générale ; comportement) qui font l'objet d'une évaluation lors d'un entretien annuel. Le salarié doit progresser d'année en année à l'intérieur d'une échelle de maîtrise de la compétence constitué de 5 niveaux de maîtrise. Leur acquisition conditionne l'avancement du salarié dans la grille de classification de l'entreprise. En parallèle, un outil de suivi de la polyvalence appelé « Matrices de polyvalence » a été développé en 2001. Celui-ci avait pour objectif de suivre la mobilité des opérateurs sur les différents équipements ainsi que de mesurer leur degré de maîtrise de l'équipement à l'intérieur d'une matrice 4 cases, chacune des cases correspondant à un niveau de maîtrise différent. L'outil devait permettre de faire face aux absences fortuites de personnels dans le cadre d'équipes de production « maigres ».

Dans un premier temps, le développement d'une gestion des compétences a servi l'objectif de réalisation de gains de productivité. Des lignes qui tournaient avec 5 ou 6 opérateurs fonctionnent désormais sur la base d'équipes de 3 personnes. Mais, dans le même temps, l'instrumentation de la logique compétence a produit des stratégies d'acteurs contraires à l'objectif d'accroissement de la flexibilité. En effet, les outils de la gestion des compétences sont entrés en résonance avec l'ensemble de l'instrumentation gestionnaire du site de telle manière qu'ils ont produit un discours valorisant auprès des acteurs l'expertise, et les conduisant rationnellement à développer des stratégies de spécialisation sur le poste contraires à l'objectif global de polyvalence des personnels.

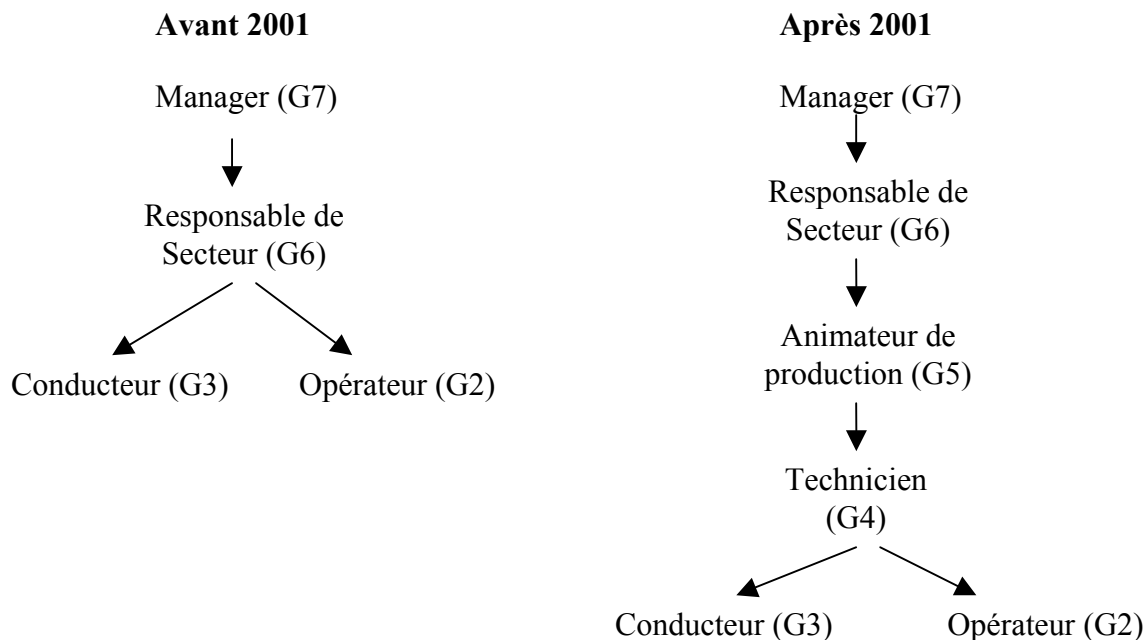
Pour comprendre ce phénomène, il est nécessaire de retracer l'histoire récente du développement des outils de gestion sur le site Ouest Pharma. Dès le début de la décennie 2000, l'organisation s'est dotée de tout un ensemble d'outils de gestion visant à accroître la qualité de ses produits et de ses process ainsi qu'à gagner en productivité sur la main d'œuvre directe. L'ensemble des outils classiques du management total de la qualité font alors leur apparition sur le site : les méthodes préventives de type 5S, l'amélioration des phases de changement de série avec la méthode SMED, un management de la satisfaction des clients internes et externes sur la base du « right first time » et d'un « indicateur de conformité » qui fait l'objet d'un suivi au niveau du groupe, et de manière plus générale l'application systématique des principes du Kaizen au sein de chaque collectif de travail par la création de réunions hebdomadaires d'amélioration continue. Les méthodes de contrôle statistiques des procédés de type Six Sigma donnent les moyens d'un suivi au quotidien de la variabilité des process de production. L'ensemble de ces outils vient servir l'objectif de qualité qui demeure un enjeu majeur dans l'industrie pharmaceutique.

¹ Six sigma suppose que la mesure systématique de la performance des processus alimente la démarche de résolution de problème : Define the problem, Measure the process, Analyse the process, Improve the process, Control the process : DMAIC).

Sur le terrain de la maîtrise des coûts, les outils mis en place visent à la fois à intensifier l'utilisation des machines comme le travail de la main d'œuvre directe. Dans cette perspective, le Taux de Rendement Synthétique (TRS) est l'indicateur central qui renseigne en temps réel les opérateurs et l'encadrement de proximité sur le taux d'utilisation des machines. Il renseigne également sur la qualité dans la mesure où l'essentiel des événements susceptibles de dégrader le TRS sont liés à des défauts de qualité provoquant l'arrêt des machines et une phase de diagnostic et de réglage. Les gains de productivité obtenus en production se matérialisent par la réduction sensible de la taille des équipes, aussi bien au niveau de la main directe que des services supports comme la maintenance dont l'effectif a été divisé par deux en quelques années. De tels résultats n'ont pu être atteints que par l'accroissement significatif des compétences des équipes de production obtenu par la formalisation progressive d'une démarche compétence mesurant la bonne appropriation des nouvelles pratiques managériales. Enfin, l'effort de réduction des coûts passe par la diminution du volume des en-cours permis par la mise en place de nouvelles méthodes d'ordonnement de la production, le flux tiré et le juste-à-temps.

Le déploiement de ces outils a été porté depuis 2001 par la démarche « *Operational Excellence* » dont l'importance stratégique a été affirmée par la création d'une fonction dédiée dirigée par le « Champion OE » qui coordonne une équipe de correspondants OE dans les services. Ce service est le garant de l'amélioration continue des process du site par le questionnement systématique des pratiques et des résultats. Chaque chantier d'amélioration ouvert par OE est pris en charge par une structure projet composée d'experts appartenant aux différents services concernés par le projet.

Cette nouvelle rationalisation s'est accompagnée en production de la création de deux échelons hiérarchiques nouveaux : le technicien et l'animateur de production qui se positionnent entre l'opérateur et le responsable de secteur qui fait fonction de chef d'équipe.



Cette nouvelle ligne hiérarchique présente plusieurs avantages. Elle permet tout d'abord aux responsables de secteur de libérer du temps de participation aux dispositifs d'amélioration de la qualité transversaux animés par OE. Par ailleurs, elle permet d'identifier les détenteurs d'expertise (techniciens) et de libérer, pour eux aussi, le temps nécessaire à la conduite des réunions de Kaizen locales avec les conducteurs et les opérateurs. Enfin, cette nouvelle ligne hiérarchique permet de créer un parcours de carrière lisible pour les opérationnels.

L'ensemble de ces outils de gestion de la qualité et de recherche de l'efficacité vient alimenter un discours organisationnel dans lequel dominent les attendus en termes d'expertise. Chacun des textes de l'organisation pousse à une lecture privilégiant la spécialisation et l'appropriation profonde du poste de travail. Ainsi, les objectifs de qualité et d'amélioration continue ne peuvent être atteints que dans la mesure où le salarié développe une posture experte et réflexive sur son activité. De même, le lean management suppose des équipes plus resserrées composées de salariés capables de maîtriser les différentes dimensions de la partie du processus de production à laquelle ils sont affectés. La reconfiguration de la ligne hiérarchique offre la possibilité de récompenser l'expertise par l'accession au grade de techniciens, garant et animateur de l'amélioration continue locale.

On peut interpréter cette première vague de développement d'outils de gestion chez Ouest Pharma comme un processus de textualisation cohérent à l'intérieur duquel chacun des textes se renforcent mutuellement. Cette polyphonie harmonieuse construit un discours organisationnel homogène, facilement interprétable par les acteurs au sens où les comportements promus et récompensés sont clairement lisibles. Cette intertextualité cohérente est de nature à rassurer les acteurs quand aux règles du jeu social auquel ils participent. Elle leur permet de mobiliser leur capacité de calcul, d'élaborer leurs stratégies individuelles et *in fine* de s'impliquer dans l'organisation.

Du point de vue des acteurs, l'instrumentation « compétences » construite sous la responsabilité du département « Ressources humaines » constitue un des textes clef assurant la robustesse du discours de l'organisation. Le substrat technique de l'outil est constitué du dictionnaire des compétences qui recense l'ensemble des compétences des individus du site et des descriptifs emploi-poste qui précisent pour chaque poste les compétences pertinentes et les niveaux de maîtrise attendue. De plus, un certain nombre de compétences renvoient au niveau de maîtrise des outils du management total de la qualité, du système d'ordonnancement et de la maîtrise de la productivité. De même, les liens avec la GRH sont construits puisque les grilles de polycompétences constituent une part importante de l'entretien annuel d'évaluation. Rien dans l'outil ne déterminait un usage strictement orienté vers le renforcement de l'expertise sur une technique de production spécifique (au sens maîtrise d'une machine de fabrication ou d'une ligne de conditionnement spécifique) puisque la compétence « Maîtrise des techniques du poste » couvre plusieurs techniques différentes attachés au poste et entre lesquelles l'individu est censé circuler en fonction des besoins. Ainsi, les fiches décrivant les compétences techniques stipulent que la compétence se définit par la maîtrise de « l'ensemble des éléments techniques du domaine (outils, produits, méthodes) ». De même, le guide des compétences insiste dès la page 5 sur le fait que la polyvalence est un vecteur essentiel de développement des compétences : « la polyvalence ouvre la possibilité de construire de véritables compétences et d'aller au-delà des procédures ».

Le substrat technique était donc potentiellement porteur d'une logique de polyvalence ou, au moins, ne l'excluait pas. Or, on constate que les acteurs en ont fait une lecture uniquement

orientée vers l'expertise technique. La compétence « Maîtrise des techniques du poste » a été interprétée de manière restrictive mais cohérente avec les attendus comportementaux portés par les autres outils (de la qualité et de l'efficacité) autour de la maîtrise approfondie d'une des techniques du poste. Cette lecture a bien entendu renforcé les stratégies de spécialisation experte des opérateurs, au détriment de la polyvalence. Cette dynamique d'appropriation de l'outil confirme l'absence de déterminisme de l'outil de gestion qui ne prend sens pour les acteurs que dans l'espace de l'intertextualité.

L'incapacité de l'outil « Matrice de polyvalence » à atteindre ses objectifs, malgré la robustesse de son substrat technique, vient appuyer de nouveau cette analyse. Les observations et les entretiens réalisés montrent en effet que l'outil est au mieux connu des acteurs mais non utilisé (les matrices ne sont pas à jour, les acteurs peinent à les retrouver dans le système d'information...), et dans un grand nombre de cas tout simplement inconnu bien que les matrices aient fait l'objet d'une large information au moment de leur lancement. Le phénomène trouve son explication dans le fait que les acteurs perçoivent le discours porté par la matrice comme dissonant au regard du discours organisationnel porté par les autres textes. Le suivi de la polyvalence instauré par l'outil semble indiquer aux acteurs la nécessité nouvelle de développer leur capacité à « faire tourner » différents équipements. Compte tenu du contexte d'interprétation créé par les autres outils, il est très difficile pour les acteurs d'accorder un statut clair (niveau d'importance, degré d'urgence...) à cette nouvelle injonction. Ceci d'autant plus que l'outil « matrice de polyvalence » est très faiblement connecté aux autres textes, rien dans son écriture ne renvoie explicitement aux autres dispositifs techniques, et notamment aux dispositifs de rémunération et de carrière portés par la GRH. On comprend que, dans ces conditions, l'organisation ait engendré « l'oubli » d'un outil qui était, à l'extrême, porteur d'une menace de déconstruction du discours organisationnel qui aurait obligé les acteurs à revoir le cadre cognitif à partir duquel ils déterminent leurs stratégies.

La diffusion et l'appropriation des outils de la gestion de la polyvalence et de la polycompétence dans l'organisation OuestPharma est fonction de leur inscription dans l'espace de l'intertextualité. Les outils de gestion des compétences ont fait l'objet d'une lecture influencée par le cadre de compréhension de l'activité porté par les autres outils. Il en résulte une utilisation de l'outil orientée vers l'évaluation et la rétribution de l'expertise. Les matrices de polyvalence dont la lecture ne permettait pas la construction d'un compromis de sens avec les autres textes ont été évincées.

Il en résulte que le développement de ces outils, bien loin des résultats attendus, a renforcé les pratiques de sédentarisation dans le poste. Ainsi le travail d'élaboration d'un score de polyvalence des personnels de production du site montre que près de 80% du temps de travail du salarié est réalisé sur un même équipement. De même, la lecture de ces outils a contribué à développer chez les acteurs des représentations souvent négatives de la polyvalence.

« Il faudrait changer les mentalités, parce que la polyvalence elle est assez mal vue et faut changer ça. Ben à cause des Conducteurs de Ligne meneur parce que on a tendance à maintenir sur ligne les meneurs et à faire bouger les conducteurs et les opérateurs qui sont plus en retrait... donc les gens qui sont bougés d'une ligne à une autre se disent ben ça y est je suis plus utile sur ma ligne, je suis plus bon à rien... » (Un Assistant de production en conditionnement)

ou encore

« Finalement, les gens qui sont reconnus comme étant bons ce sont les gens qui bougent le moins... » (Un Assistant de production en fabrication)

On comprend ici comment les outils de gestion des compétences ont contribué à rigidifier le système d'affectation des personnels et ont finalement joué contre la flexibilité du travail.

4. Discussion

Cette étude montre bien à quel point « ce que fait un outil de gestion » est incompréhensible si l'on focalise l'analyse sur l'outil lui-même. Ce résultat a été mis en évidence notamment dans les travaux d'Hatchuel et Weil pour qui « une technique managériale se met en œuvre par un intense processus de contextualisation ; sa réussite prouve bien plus la présence d'un « terrain » favorable capable de mener à bien cette contextualisation, que l'efficacité de cette technique » (op. cit, p. 126). L'approche narrative des outils de gestion proposée dans cet article prolonge, reformule et précise la nature de cette contextualisation dans un « terrain ». L'usage des guillemets montre en effet à quel point la nature du « terrain » comme le processus de contextualisation restent à expliciter.

Nous considérons ici que l'efficacité d'un outil de gestion, c'est-à-dire la manière dont il oriente les comportements des acteurs, dépend de la façon dont les acteurs-lecteurs lisent et interprètent le texte porté par l'outil en fonction des textes déjà existants et déjà lus dans l'organisation. L'efficacité du texte dépend de la façon dont il s'inscrit dans l'espace de l'intertextualité et confirme, infirme ou infléchit le discours organisationnel. A cet égard, Hatchuel et Weil voient juste quand ils soulignent l'inachèvement des outils de gestion. On comprend bien ici que le texte porté par l'outil n'acquiert réellement de sens qu'à travers la lecture qu'en font les acteurs dans un contexte d'intertextualité et que ce n'est qu'au terme de cette lecture que l'outil trouve un achèvement au moins temporaire et devient un ressort d'action.

En effet, et comme le soulignent La Ville et Mounoud (2005, p. 350), reprenant les analyses de Ricoeur, « la lecture apparaît comme une activité créatrice qui prolonge la création propre de l'écriture ». Dans cette perspective, l'achèvement de l'outil se joue dans une dialectique d'écriture et de lecture se déployant à l'intérieur d'un contexte singulier composé de l'ensemble des textes précédemment écrits et lus.

Cette dialectique écriture/lecture peut prendre différentes formes selon que le collectif des concepteurs a explicitement tissé des liens entre l'outil qu'il conçoit et l'outillage préexistant, et selon que les utilisateurs en font une lecture consonante ou dissonante avec le discours organisationnel.

Quatre situations sont alors envisageables, comme décrites dans la matrice ci-dessous :

Intertextualité		Lecture	
		Consonante	Dissonante
Ecriture	Avec lien	1 Impact sur le discours : Renforcement explicite de la cohérence du discours organisationnel. Appropriation de l'outil : utilisation de l'outil dans l'activité. Nature du changement : type 1 : pas de remise en cause du cadre cognitif de l'activité.	3 Impact sur le discours : Déconstruction du discours organisationnel / anomie. Appropriation de l'outil : résistance / rejet Nature du changement : type 2 : remise en cause du cadre cognitif de l'activité.
	Sans lien	2 Impact sur le discours : Renforcement implicite de la cohérence du discours organisationnel. Appropriation de l'outil : indécidable a priori. Nature du changement : type 1 : pas de remise en cause du cadre cognitif de l'activité.	4 Impact sur le discours : Déconstruction potentielle du discours organisationnel. Les conditions sont réunies d'un « oubli organisationnel ».

La situation 1 correspond à la dialectique écriture / lecture à l'œuvre autour des outils de gestion des compétences (Grille de polycompétences et Dictionnaire des compétences) chez OuestPharma. L'écriture a été prise en charge par une structure-projet qui a pris soin d'intégrer explicitement dans les outils compétences des liens avec les autres outils structurants de l'organisation. Ces liens explicites créés par le « collectif des concepteurs » ont contraint les acteurs à s'interroger sur les modalités d'utilisation concrète de l'outil compétence, sans pour autant déterminer son mode d'usage. Les acteurs ont produit une lecture consonante avec le reste de l'instrumentation gestionnaire ce qui les a conduit à utiliser l'outil comme moyen de rémunération et d'incitation à la seule expertise alors même que l'outil n'était pas porteur de cette seule logique (il incluait potentiellement la polyvalence).

La situation 4 correspond à la dialectique écriture/lecture à l'œuvre autour des matrices de polyvalence. L'outil est construit sans lien explicite avec l'ensemble des outils de gestion, ce qui permet aux opérationnels de gérer l'activité quotidienne sur la base de l'instrumentation déjà existante sans être nécessairement renvoyés au nouvel outil. Finalement les acteurs n'ont été confrontés de manière obligatoire à l'outil qu'au moment de son lancement et des actions de communication associées. Le contenu du texte porté par l'outil était alors clairement dissonant avec les attendus comportementaux portés par les autres outils, et en l'absence de mécanisme de rappel (sans lien explicite avec les autres outils), l'outil a été oublié.

Les situations 2 et 3 qui n'ont pas été directement observées sur notre terrain, renvoient à des figures différentes de la dialectique écriture / lecture. Dans la situation 2 les outils ont été écrits sans lien explicite avec le reste de l'instrumentation gestionnaire mais leur lecture est cohérente avec le discours organisationnel. L'appropriation et la diffusion de l'outil au sein de l'organisation est indécidable sur la base des seuls critères d'intertextualité : tout dépend de leur apport réel à la gestion de l'activité.

Enfin la troisième situation est porteuse d'une déconstruction sociale de l'organisation dans la mesure où le cadre cognitif de l'activité est remis en cause. Le lien avec les autres outils étant explicitement posé par les concepteurs, les utilisateurs vont être confrontés à l'outil dans la conduite de l'activité sans avoir la possibilité de jouer l'évitement. Les acteurs sont confrontés au cœur de l'activité à de nouveaux attendus comportementaux qui dévaluent les « bonnes compétences » associées à l'ancien cadre cognitif de l'activité. En l'absence d'une prise en charge managériale forte, permettant aux acteurs de s'inscrire dans le nouveau jeu, les nouveaux outils peuvent susciter de la résistance, du rejet et de la désimplification.

Cette dernière situation était bien celle vers laquelle se dirigeait l'entreprise au moment de notre intervention puisque la question de la relance de la thématique de la polyvalence était inscrite à l'agenda. Relativement désemparé par un dossier qu'il se représentait comme complexe et problématique, les responsables de ressources humaines ont souhaité associer des chercheurs au processus collectif d'élucidation de la situation. Le premier travail des chercheurs a consisté à dresser un état des lieux des pratiques réelles de polyvalence et des modes de lecture de l'instrumentation gestionnaire. Ce travail a permis de leur faire prendre conscience qu'ils ne pourraient pas développer la polyvalence tant que l'ensemble de l'appareil de gestion existant serait lu par les acteurs comme incitant à l'hyperspécialisation, stratégie dont la réalité et l'importance était très mal connues du management. Dès lors, les managers étaient prévenu du caractère potentiellement déstabilisant du projet visant à imposer la polyvalence.

Dans ce contexte, les préconisations des chercheurs ont visé à déplacer le débat du terrain du raffinement technique de l'outil vers le terrain de la construction de l'intertextualité et de la maîtrise des effets de lecture. Pour cela, les chercheurs ont recommandé de confier la construction de l'outil, non pas au groupe projet constitué de manager désigné par la direction, mais à des collectifs ad hoc rassemblant de futurs « lecteurs » de l'outil. Les collectifs ont été définis autour d'activités techniquement cohérentes afin de préserver une définition de la compétence qui reste compatible avec la logique d'expertise. Ces groupes ont été incités à construire des « aires de polyvalence », définis comme le périmètre à l'intérieur duquel se déploie la logique d'expertise et, à l'extérieur duquel s'effectue le passage à la logique de polyvalence, mesurée, reconnue et rémunérée comme telle. Les chercheurs ont finalement demandé aux groupes de réaliser le travail de « textualisation » (Taylor, Lerner, 1996) de la logique de polyvalence, de telle sorte qu'elle réalise un compromis de sens avec la logique de l'expertise.

L'outil mis au point par les équipes prend la forme d'un tableau croisant deux axes et permettant sur la base de ces axes de définir à la fois la pratique de l'expertise et celle de la polyvalence. Les deux pratiques sont enfin mises en cohérence au sein d'un même outil construit sur la base de critères communs empruntés au vocabulaire des acteurs du terrain. Ainsi, le champ de l'expertise est redéfini en lien avec la polyvalence. Cet outil montre bien que le développement de la polyvalence ne marque pas une régression de la logique

d'expertise et ne dévalorise pas en conséquence les investissements effectués par les acteurs dans la stratégie d'expertise.

Par ailleurs, l'écriture de l'outil s'est faite dans un souci de mise en relation avec les autres dispositifs gestionnaires de l'entreprise. Ainsi, la reconnaissance de la polyvalence passe par une « habilitation » du salarié sur le modèle de celle développée par l'assurance-qualité autour des opérations critiques (vide de ligne, prélèvements...) et signale ainsi que la polyvalence participe bien de la logique de qualité totale. De même, les liens avec les outils de la gestion des ressources humaines ont été tissés par les groupes de travail : une rubrique polyvalence est créée au sein du PDP (plan de développement personnel), un parcours de formation est déterminé pour permettre au salarié d'acquérir et de maintenir le niveau de polyvalence attendu à l'intérieur d'une aire, enfin, la rémunération de la polyvalence est prévu à travers la création d'un niveau « P » s'accompagnant d'une prise de coefficient du salarié.

La réécriture de l'outil a créé une bonne articulation avec le discours de l'organisation. Les logiques d'expertise et de polyvalence se complètent sans s'exclure, se définissent dans les mêmes termes, renvoient aux mêmes outils et fournissent à chacun un cadre cognitif cohérent permettant de penser son action et de définir sa stratégie de carrière dans l'organisation.

Finalement, notre intervention peut se lire en termes de trajectoire d'évolution sur la matrice de l'intertextualité des outils de gestion présentée ci-dessus. La situation initiale des outils de polyvalence correspondait à la situation 4, caractérisée par un « oubli » de l'outil. Le projet était porteur d'un risque de glissement vers une situation de résistance ou de rejet de type 3. La recherche action vise ici à orienter la trajectoire de changement vers la situation 1 en faisant entrer la polyvalence dans la logique de travail sans déconstruire le cadre cognitif de l'activité.

Conclusion

Les théories des outils de gestion, initialement mobilisée dans cette recherche, sont particulièrement pertinentes pour l'analyse de la grande entreprise contemporaine qui se caractérise par une inflation des dispositifs instrumentaux de pilotage de l'action collective. Dans un tel contexte, l'impact d'un outil de gestion ne peut être pensé en dehors de son inscription dans le « concert » des outils. Or, précisément, l'analyse discursive des organisations apporte un complément important pour expliciter ce processus de contextualisation des outils de gestion, dont le caractère décisif et problématique a bien été repéré par les théoriciens des outils. Le présent papier œuvre dans le sens d'un rapprochement de ces deux champs théoriques restés jusqu'à présent étrangers l'un à l'autre. Loin d'être strictement théoriques, les enjeux de ce rapprochement visent également à fournir des repères aux concepteurs et aux utilisateurs d'outils de gestion, non seulement dans le champ de la GRH mais plus largement à l'ensemble du management.

Bibliographie

- Aveni. (d') R. (1994), *Hypercompetition*, Free Press.
- Berry. M. (1983), Une technologie invisible ?,
- Boje D. M., (1991) "The Storytelling Organization: A Study of Storytelling performance in an Office Supply Firm.", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36: pp.106-126.
- Grant. D., Keenoy. T., Osrick. C. (1998), *Discourse and Organization*, Sage.
- Grant. D., Hardy. C., Osrick. C., Putnam. L. (2004), *The Sage Handbook of Organizational Discourse*, Sage.
- Grant. D., Osrick. C. eds (1996), *Metaphor and Organization*, Sage.
- Hatchuel. A., Weil. B. (1992), *L'expert et le système*, Economica.
- Ines de la Ville. V., Mounoud. E. (2005), « Récits ordinaires et textes stratégiques », *Revue française de gestion*, 343-357.
- Moisdon. J-C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan.
- Hardy. C., Lawrence. T., Grant. D., « Discourse and Collaboration : The Role of Conversations and Collective Identity », *Academy of Management Review*, 2005, Vol. 30, N°1, pp. 58-77.
- Riffaterre. M. (1980), "La trace de l'intertexte", *La Pensée*, n° 215, pp. 4-18.
- Robichaud. D., Giroux. H., Taylor. J. (2004), « The Metaconversation : the Recursive property of Language as a key to organizing », *Academy of Management Review*, Vol. 29, N°4, pp. 617-634.
- Taylor. J., Lerner. R. (1996), « Making Sense of Sensemaking : How managers Construct Their Organization Through Their Talk », *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, Vol. 2, pp257-286.
- Trice, H., & Beyer, J. (1984). « Studying organizational culture through rituals and ceremonials », *Academy of Management Review*, 9(4). 653-669.
- Zarifian. P. (1999), *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*, Editions Liaisons.