UN INSTRUMENT DE GESTION DES COMPETENCES PEUT-IL CONNAITRE UN SECOND SOUFFLE ?

Ewan OIRY, Université de la Méditerranée, LEST

LEST, 35 Avenue Jules Ferry, 13626 Aix en Provence Cedex 1.
Tel : 06 15 26 47 20
ewan.oiry@wanadoo.fr

Résumé :
En France, la gestion des compétences rentre dans une phase de « normalisation » (Gilbert, 2003). Un nombre croissant d'entreprises ont donc à gérer des instruments de gestion des compétences âgés de plusieurs années. La dynamique a toujours été au cœur de la réflexion sur les pratiques de gestion des compétences (Klarsfeld, 2003) mais les travaux n'ont porté que sur la dynamique « initiale » de ces instruments, celle que l'on constate lors de leur mise en œuvre.

Ce papier aborde une facette de la dynamique qui n'a pas encore été analysée par la littérature en se demandant : est-il possible de donner un second souffle à un instrument de gestion des compétences qui fonctionne dans une entreprise depuis plusieurs années ? La revue de la littérature montre que les différentes explications qui ont été proposées jusqu'alors pour analyser la dynamique des instruments de gestion des compétences ne permettent pas d'analyser les ressorts de cet éventuel « second souffle ». Pour cela, il semble nécessaire d'entrer en détail dans le contenu des instruments de gestion des compétences. Nous proposerons l'idée selon laquelle la qualité de l'articulation entre les trois éléments constitutifs des instruments de gestion (la philosophie gestionnaire, le substrat formel et la vision simplifiée du rôle des acteurs) est un élément explicatif fort de leur dynamique. Dans cette logique, l'essoufflement d'un instrument de gestion des compétences correspondrait à une désarticulation entre ces trois éléments tandis que le second souffle pourrait être analysé comme une articulation retrouvée entre ces trois éléments.

Comme ce phénomène n'a pas encore été analysé dans la littérature, notre démarche est exploratoire. Nous proposerons donc une étude de cas pour initier la réflexion sur ce thème (Yin, 1994). Dans l'entreprise étudiée, nous constaterons au départ une articulation très étroite entre les trois éléments qui constituent son instrument de gestion des compétences. Celle-ci apparaît comme ayant contribué à sa réussite initiale. Nous constaterons ensuite que, progressivement, les acteurs de l'entreprise s'éloignent des rôles qui étaient implicitement prévus pour eux lors de la conception de l'instrument. Cette désarticulation apparaît alors comme un des éléments expliquant l'essoufflement de cet instrument. Cette entreprise est particulièrement intéressante pour notre réflexion parce qu'elle a ensuite procédé à deux tentatives pour donner un «second souffle » à son instrument mais la reconception du substrat formel de l'instrument (les référentiels de compétences) puis la conception d'un second instrument ne produisent pas la dynamique attendue. Dans notre discussion finale, nous tirerons le bilan de ces tentatives et proposerons d'autres voies managériales pour tenter de recréer une articulation plus étroite entre les trois éléments de cet instrument de gestion. Des travaux complémentaires apparaissent bien sûr nécessaire pour approfondir la réflexion sur ce thème qui ne fait qu'émerger dans la littérature actuelle.

Mots-clés : Gestion des compétences, essoufflement, rémunération, instrument de gestion.

Introduction[1]

En France, on constate une «diffusion générale du discours sur la gestion des compétences » (Gilbert, 2003). Même s'il convient d'être prudent sur l'ampleur réelle des pratiques (Colin, Grasser, 2007), on constate aussi une «relative stabilisation des pratiques » (Gilbert, 2003). Cette phase de « normalisation » montre que les obstacles rencontrés par les pionniers ont été surmontés. Mais l'institutionnalisation des pratiques porte en elle un nouveau risque : en se banalisant, la gestion des compétences n'est plus portée par l'enthousiasme initial des pionniers. Elle est donc menacée par un essoufflement progressif (Franchet, 2005).

L'analyse de cet essoufflement n'est toutefois pas aisé. En effet, les pratiques de gestion des compétences sont très localisées. Elles ont lieu au sein des équipes de travail dans une interaction étroite un responsable hiérarchique et ses subordonnés. Elles sont donc difficiles à saisir pour l'observateur extérieur. L'essoufflement est de plus un phénomène généralement progressif qui est de ce fait difficile à qualifier.

Pour tenter de surmonter cette difficulté méthodologique, nous proposons d'analyser les usages qui sont faits des instruments de gestion des compétences. Ceux-ci ne correspondent qu'à une partie des pratiques de gestion des compétences mais comme la gestion des compétences est d'abord caractérisée par les instruments de gestion qui la structurent (en particulier les référentiels de compétences) (Jouvenot, Parlier, 2005), les usages de ces instruments apparaît comme un des moyens d'analyser l'essoufflement des pratiques. Cet article a donc pour objectif de proposer un cadre théorique d'analyse du phénomène d'essoufflement d'un instrument de gestion des compétences et d'identifier les moyens mobilisables par les acteurs de l'entreprise pour donner un second souffle à un instrument de gestion des compétences qui aurait perdu de son dynamisme.

Une revue de la littérature permettra de présenter les quelques travaux qui investiguent cette question (1.). Ils concernent toutefois uniquement des instruments de gestion qui, mis en place, ne produisent pas les effets attendus (Segrestin, 2004). Les mécanismes analysés sont intéressants mais ils ne permettent pas directement de traiter notre objet : comment donner un second souffle à un instrument de gestion des compétences qui aurait bien fonctionné dans un premier temps mais qui, menacée par la routine, aurait vu ses effets s'atténuer ? Pour répondre à cette question, il nous semble indispensable de compléter cette revue de la littérature en proposant une analyse détaillée de la nature même des instruments de gestion. Nous rappellerons donc qu'un instrument de gestion est constitué d'un *substrat formel*, d'une *philosophie gestionnaire* et d'une *vision simplifiée du rôle des acteurs* (Hatchuel, Weil, 1992 ; David, 1998). Nous pourrons alors clore cette revue de la littérature en faisant l'hypothèse que la dynamique, l'essoufflement et l'éventuel second souffle d'un instrument de gestion des compétences est lié à la qualité de l'articulation que l'on créé, maintient et éventuellement régénère entre ces trois éléments.

Après avoir justifié notre méthodologie (2.), nous présenterons une étude de cas qui apporte des premiers éléments pour étayer cette hypothèse. Nous y constaterons que l'efficacité initiale de l'instrument est liée à la bonne articulation entre ces trois éléments et que son essoufflement progressif est liée à une désarticulation croissante entre ces mêmes éléments. Ce cas est particulièrement intéressant parce que les acteurs de cette entreprise ont testé

[1] Je tiens à remercier Patrick Gilbert et Amaury Grimand dont les remarques m'ont beaucoup aidé à améliorer ce papier.

plusieurs solutions pour tenter de donner un second souffle à leur gestion des compétences. D'abord, ils ont reconçus le *substrat formel* (les référentiels de compétences) de leur instrument. L'inefficacité relative de cette solution a ensuite conduit la DRH de cette entreprise à tenter de remédier à cet essoufflement en construisant un nouvel instrument de rémunération des salariés. Nous constaterons que, là aussi, l'efficacité de cette démarche est limitée. Les salariés sont en effet déstabilisés par les incohérences qui se développent entre ce nouvel instrument et l'ancien. Notre discussion finale nous permettra de mettre en avant l'idée que, bien que ce soit la démarche la plus habituelle pour les DRH, la mise en oeuvre d'un nouvel instrument n'est vraisemblablement pas la manière la plus efficace de donner un second souffle à une gestion des compétences qui perd de son efficacité. Il semble en effet que ce soit plutôt la recherche d'une articulation renouvelée entre les différents éléments de l'instrument initial qui permette de lui donner un second souffle.

Revue de la littérature sur l'essoufflement des instruments de gestion des compétences

L'essoufflement des instruments de gestion des compétences constitue un véritable angle-mort de la littérature sur la gestion des compétences. Comme nous allons le voir, la question de la dynamique a toujours été au cœur de la réflexion sur la gestion des compétences (Klarsfeld, 2003). Toutefois, les travaux n'ont porté que sur la dynamique initiale de ces instruments : celle qu'il est nécessaire de créer lors de leur mise en oeuvre. Un travail complémentaire semble donc nécessaire pour identifier s'il est possible de donner un second souffle à ces instruments quelques années après leur mise en place. Après avoir rappelé que les instruments de gestion sont constitués d'un *substrat formel*, d'une *philosophie gestionnaire* et d'une *vision simplifiée du rôle des acteurs*, nous formulerons l'hypothèse que la nature de l'articulation entre ces trois éléments permet d'analyser en détail la dynamique, l'essoufflement ou le second souffle d'un instrument de gestion des compétences.

L'essoufflement des instruments de gestion des compétences, un angle-mort

La dynamique des instruments de gestion des compétences a très rapidement été perçue comme un enjeu majeur. De nombreux travaux abordent donc cette question. Plusieurs cadres théoriques ont été proposés pour analyser cette dynamique. Toutefois, nous constaterons qu'ils se focalisent toujours sur la dynamique initiale des instruments de gestion et ne traitent jamais la question de l'essoufflement de ces instruments de gestion des compétences.

La dynamique, une question cruciale pour la gestion des compétences...

Klarsfeld (2000) insiste sur l'importance d'avoir une approche longitudinale de la gestion des compétences dans les entreprises étudiées. Confirmant cette idée ensuite (Klarsfeld, 2003), il montre clairement que la gestion des compétences met du temps à s'inscrire dans les pratiques réelles des managers et des services RH (ne serait-ce que parce que les entretiens annuels d'évaluation des compétences n'ont – par définition – lieu qu'une fois par an) et qu'il est indispensable d'adopter une analyse longitudinale pour en saisir réellement les effets. Bien qu'ils portent sur des entreprises et des populations complètement différentes, les travaux de Defélix et Retour (2003) soulignent eux aussi l'importance d'adopter une démarche longitudinale pour appréhender les effets de la gestion des compétences dans les PME. Cette prise en compte de la dynamique temporelle était aussi présente dans le travail de Brochier et Oiry (2002), dans celui de Martin (2003), de Retour (2005) ou de Gastaldi (2006).

Bien qu'elle se positionne sur un plan conceptuel, la proposition de Gilbert (1997) d'utiliser le terme d'instrument de gestion en lieu et place de celui d'outil de gestion s'inscrit dans cette

même logique. En effet, Gilbert propose l'adoption de ce second terme entre autres, parce qu'il contient une *connotation dynamique* plus affirmée. La littérature considère donc bien la gestion des compétences comme un processus dans lequel la dynamique temporelle joue un rôle majeur.

...Mais une focalisation sur la dynamique « initiale » des instruments de gestion des compétences.

De nombreux travaux se sont attachés à mieux comprendre ce qui se joue lors de l'introduction d'un instrument de gestion des compétences. Cette phase a particulièrement été étudiée parce qu'elle est cruciale : il arrive très souvent que les instruments de gestion (pas seulement ceux de la gestion des compétences) ne produisent pas les effets attendus. Plusieurs explications ont été apportées pour tenter d'expliquer ce phénomène.

La première s'appuie sur l'idée que les instruments de gestion ne produisent pas les effets attendus parce que les attentes formulées à l'égard de ceux-ci sont trop élevées. Par exemple, les instruments de gestion des compétences sont censés permettre de gérer l'ensemble des politiques RH de l'entreprise (Boyatzis, 1982 ; Spencer & Spencer, 1993 ; Lawler, 1994 ; Ulrich, 1997) mais aussi manager les talents, la rémunération et les performances, animer le change management et même influencer la stratégie (Lawler, 2005). Ils ont des impacts attendus aux niveaux individuels mais aussi collectifs et organisationnels (Stajkovic & Luthans, 2001) En permettant à la Gestion des Ressources Humaines de développer plus d'activités à haute valeur ajoutée, ils sont même présentés comme lui permettant de devenir un partenaire actif de la Direction Générale et d'avoir un réel apport dans la performance de l'organisation (Lawler, 2005). Des attentes aussi importantes peuvent expliquer une part des déceptions qui apparaissent lorsque est mis en oeuvre un nouvel instrument de gestion : il n'est sans doute pas possible qu'un instrument de gestion parvienne à lui seul à produire des effets aussi structurants.

D'autres auteurs expliquent le décalage entre les attentes et les effets des instruments de gestion par un mécanisme de « mode managériale » (Thévenet, 2006 ; Beer, Eisenstat & Spector, 1990 ; Midler, 1986 ; Thévenet, 1985). Les instruments ne produisent pas les effets attendus parce que leurs concepteurs se laissent entraîner par un effet d'imitation (Di Maggio, Powell, 1986) ou une croyance non étayée dans l'efficacité de tel ou tel instrument (Rigby, 2001 ; Taylor & Brown, 1988). Ces instruments n'ayant pas été construits à partir d'une analyse objective du contexte, des spécificités et des besoins réels de l'entreprise, ils sont peu utilisés dans l'entreprise parce qu'ils sont finalement peu utiles aux salariés. «Importés » d'autres organisations, les instruments de gestion ne produisent pas les effets attendus parce qu'ils ne sont donc pas adaptés aux spécificités de telle ou telle organisation (Gerhart & Rynes, 2003).

Un troisième cadre théorique explique ce décalage par des erreurs manifestes des concepteurs de l'instrument dans le *change management* qui doit nécessairement l'accompagner (Dailey, 2004). En effet, un instrument ne s'implante pas seul dans une organisation. Il doit être présenté, expliqué, « vendu », soutenu fermement par les plus hauts niveaux hiérarchiques de l'entreprise, relié aux valeurs de l'entreprise, etc. (Dailey, 2004). Certains échecs peuvent donc s'expliquer par le fait que ces instruments n'ont pas été inscrits dans un réel processus de *change management*.

Enfin, d'autres travaux soulignent que les politiques qui ne respectent pas des critères de justice procédurale et qui sont donc perçues par les salariés comme injustes sur le plan de la rémunération semblent perdent très rapidement de leur efficacité (Pfeffer, 1998).

Proposition d'un cadre théorique spécifiquement dédié à l'analyse de l'essoufflement des instruments de gestion

De nombreux travaux proposent donc des cadres théoriques qui analysent la dynamique « initiale » d'un instrument de gestion. Mais ils ne traitent pas la question de leur essoufflement. Ce phénomène étant de plus en plus fréquent (Aubret, Gilbert, Pigeyre, 2005), il apparaît nécessaire de construire un cadre théorique spécifiquement destiné à expliquer et à remédier – si possible – à l'essoufflement des instruments de gestion des compétences. Après avoir rappelé qu'il s'agit d'un phénomène identifié depuis longtemps qui s'accélère en ce moment pour la gestion des compétences, nous mobiliserons une définition précise de la structure des instruments de gestion pour proposer les bases de ce cadre conceptuel.

L'essoufflement des instruments de gestion des compétences, un phénomène de plus en plus présent

La littérature propose plusieurs articles montrant que les effets des instruments de gestion sont menacés par un essoufflement rapide. Le travail de Beer et Cannon (2004) est à cet égard particulièrement intéressant. Analysant le cas de 13 usines de l'entreprise Hewlett Packard, ils montrent qu'en moins de 3 ans, elles ont toutes arrêté d'utiliser les outils de gestion des rémunérations qu'elles avaient mis en place.

Analysant ce phénomène, Kochan (2004) souligne que McKersie et Hunter (1973) ont démontré qu'il existe une tendance puissante pour tous les instruments d'incitation à se dégrader avec le temps. Il ajoute de plus que la révision de ces instruments est particulièrement délicate parce qu'elle est observée par les salariés avec beaucoup plus d'attention que leur conception initiale. On trouve donc ici une première analyse spécifiquement dédiée à la question de l'essoufflement et de l'éventuelle révision des instruments de gestion. Cette analyse et toutefois ancienne et elle porte globalement sur les instruments de rémunération et pas spécifiquement sur la gestion des compétences.

Pour avancer plus avant dans cette réflexion, il est important d'analyser en détail le travail de Franchet (2005). En 1989, l'usine sidérurgique de Florange a été parmi les premiers sites en France à engager une gestion des compétences. Il s'agit donc d'un témoignage de première importance pour analyser l'essoufflement des instruments de gestion des compétences. Dans cet article, l'auteur décrit très précisément le fait que la première version de l'instrument correspond à un compromis entre les différentes représentations de l'organisation, de sa stratégie et des compétences nécessaires pour l'atteindre. Ces compromis se sont assez rapidement trouvés en décalage par rapport à l'évolution réelle de l'organisation. Après quelques années, un bilan des effets de la gestion des compétences dans l'entreprise a été tiré et une reconception de l'instrument a été décidée. Même si celle-ci est trop récente pour que l'auteur puisse en analyser les effets, il souligne que cette reconception s'est faite sur la base de compromis et de représentations sensiblement différente de la première version de l'instrument (la définition de la compétence qui est retenue est ainsi radicalement différente. Cf. Franchet, 2005, p.79).

Cet article fait état d'une situation isolée, d'une entreprise qui se trouve contrainte de reconcevoir son instrument de gestion des compétences pour tenter de faire face à son

essoufflement. Toutefois, comme nous l'avons signalé ci-dessus : ce phénomène d'essoufflement apparaît comme de plus en plus courant (Aubret, Gilbert, Pigeyre, 2005). La phase de « normalisation » dans laquelle entre la gestion des compétences conduit à une généralisation de ce phénomène. L'enthousiasme des pionniers ne portant plus aussi systématiquement les instruments de gestion des compétences, ceux-ci sont plus souvent susceptibles d'être confronté à un essoufflement.

Analyser en détail les instruments pour comprendre leur essoufflement ?

L'article de Franchet (2005) présenté ci-dessus raconte l'histoire d'un essoufflement mais il n'en propose pas une véritable analyse. Pour expliquer celle-ci, il nous paraît nécessaire de proposer un véritable cadre d'analyse de ce phénomène. Les travaux récents sur les instruments de gestion (Gilbert, 1997 ; Grimand, 2006 ; Martin, 2007) montrent que celui-ci nécessite de s'appuyer sur le contenu précis des instruments de gestion. Parce qu'elle a été testée à plusieurs reprises (Gilbert, 1997 ; David, 1998 ; Brochier, Oiry, 2002), nous proposons d'utiliser la distinction proposée par Hatchuel et Weil (1993) qui considèrent qu'un instrument de gestion articule systématiquement trois éléments hétérogènes : un *substrat formel*, une *philosophie gestionnaire* et une *vision simplifiée du rôle des acteurs*.

1/ Le *substrat formel* d'un instrument désigne l'ensemble des supports concrets dans lesquels les instruments s'incarnent. Pour un instrument de gestion des compétences, il correspond par exemple aux référentiels de compétence et aux formalisations permettant de relier un score de compétence à une rémunération.

2/ La *philosophie gestionnaire* de cet instrument correspond à l'ensemble des arguments qui, en décrivant ses effets attendus, tente de convaincre les divers acteurs dans l'organisation qu'ils ont intérêt à l'utiliser. Dans l'instrument étudié, nous constaterons par exemple que cette philosophie met au centre la notion de « *multiskill* », c'est à dire pour les techniciens de maintenance la polyvalence entre plusieurs métiers.

3/ La *vision simplifiée du rôle des acteurs* correspond au fait que lors de la conception d'un instrument, les concepteurs sont nécessairement conduits à faire des hypothèses (parfois implicites) sur comment il faudrait que les utilisateurs (techniciens de maintenance, chefs d'équipe (« *team leaders* »), DRH, Direction, Organisations syndicales, etc.) se comportent pour que l'instrument fonctionne bien. Dans le cas étudié, nous constaterons que ces hypothèses correspondent par exemple à l'idée que les salariés vont préférer une polyvalence réduite à une polyvalence étendue, que les jeunes et les anciens vont utiliser cet instrument de la même manière, etc.

La présentation détaillée du contenu d'un instrument de gestion permet de faire l'hypothèse que la dynamique initiale, l'essoufflement et le second souffle éventuel d'un instrument peut en partie être expliquer par la nature de l'articulation entre ces trois éléments.

La conception de l'instrument de gestion consistant à construire chacun de ces éléments, il est courant que lors de sa mise en œuvre initiale, on constate une assez bonne articulation entre ces trois éléments. Celle-ci constituerait un élément d'explication de la dynamique initiale de l'instrument. Il n'y a finalement que dans les cas de « mode managériale » ou lorsque l'instrument est conçu en dehors de l'entreprise que l'on pourrait constater une faible articulation initiale entre ces trois éléments qui aurait alors de fortes chances de se traduire par une plus faible dynamique initiale de l'instrument.

L'essoufflement progressif d'un instrument de gestion des compétences serait quant à lui en partie explicable par une progressive désarticulation de ces trois éléments tandis qu'un éventuel second souffle tiendrait entre autres à la capacité des acteurs de l'entreprise a recréer une articulation satisfaisante entre ces éléments.

Design de la recherche, méthodologie et présentation du cas

Etant donné la complexité du phénomène de l'essoufflement des instruments de gestion et la faible connaissance que nous en avons, l'étude de cas unique est une première étape indispensable (Yin, 1994). Des études de cas comparatives ou même des études quantitatives pourraient ensuite être envisagées mais, dans ce premier temps, l'étude de cas unique et approfondie apparaissait comme la méthodologie la plus efficace pour saisir ce processus aux frontières et mécanismes mal connus (Hartley, 1994).

L'étude de cas a été réalisée dans une entreprise de l'industrie chimique, qui compte 200 salariés et qui produit des billes de plastiques à partir du polyéthylène. L'intensité capitalistique[2] et l'automatisation des processus de production y sont particulièrement fortes. En 1993, à la création de l'usine, la Direction Générale a choisi de mettre en œuvre une rémunération des compétences pour ses techniciens de maintenance. Au travers de ce cas, cet article ne prétend pas proposer des leçons générales sur les effets des instruments de rémunération des compétences. Il serait même possible de considérer que cet instrument – bien qu'utilisant le terme de compétence – est en fait extrêmement proche des jobs descriptions classiques[3]. Ce n'est donc pas le *contenu* même de l'instrument qui va retenir principalement notre attention mais sa dynamique.

Cette étude de cas est particulièrement intéressante parce qu'elle permet de rendre compte du *processus* de conception, de mise en œuvre et les effets à moyen terme (10 ans) d'un instrument de gestion des compétences. Cette mise en œuvre longue permet de voir les effets concrets de cet instrument, d'analyser les moments où il donne des résultats satisfaisants mais aussi de comprendre pourquoi il fonctionne moins bien à d'autres.

De plus, à deux reprises, les acteurs de cette entreprise ont tenté de remédier à l'essoufflement de leur instrument de gestion des compétences. Ce cas permet donc de mobiliser notre cadre théorique pour analyser en détail l'efficacité de ces tentatives et proposer d'autres solutions pour remédier à l'essoufflement des instruments de gestion.

Comme il est d'usage pour les études de cas, un travail documentaire très approfondi a d'abord été réalisé sur l'entreprise et son histoire (Guba & Lincoln, 1985). Ensuite des entretiens formels ont été menés avec l'ensemble des types d'acteurs ayant joué un rôle dans la conception et la mise en œuvre de cet instrument[4] (19 entretiens au total). Pour ce qui concerne la conception, nous avons ainsi interviewé le *change manager* responsable du projet initial mais aussi le directeur d'usine, le DRH de l'époque ainsi que les différents n+1 et n+2 impliqués dans la conception de l'instrument. Concernant la mise en œuvre, nous avons interrogés les principaux utilisateurs supposés (les n+1, les salariés, le DRH actuel, les délégués syndicaux). Une partie d'entre eux – en particuliers les opérateurs et les n+1 – étaient présents dans l'entreprise lors de la conception de cet instrument. Même si les

[2] Selon la Direction de l'entreprise étudiée, le coût de la main d'œuvre représente actuellement moins de 10 % du prix de revient de la tonne de plastique fabriquée, c'est-à-dire, par exemple, deux fois moins que le coût de transport.

[3] Pour une présentation synthétique de l'instrument de rémunération des compétences, cf. encadré 1.

[4] Ces interviews ont en partie été réalisées avec D. Brochier (Céreq).

informations reconstruites *a posteriori* doivent toujours être manipulées avec précaution (Miller, Cardinal, Glick, 1997), nos travaux de triangulation et de saturation des données nous permettent de proposer une analyse étayée de l'histoire de cet instrument de rémunération des compétences[5]. En interrogeant des personnes occupant par rapport à cet instrument des positionnements les plus variés possibles, notre objectif était de croiser les informations afin de ne retenir que celles qui apparaissaient comme admises de tous et constituant donc un élément fort de l'histoire de cet instrument (Webb *et al.*, 1965).

Les entretiens semi-directifs ont été utilisés dans cette étude car ils permettent de mieux analyser le contexte et la logique d'argumentation des acteurs (Merton, Fiske, Kendall, 1990 ; Ragin, Becker, 1992 ; Stake, 1994 ; King, 1994). Pour traiter ces entretiens, nous avons utilisé les méthodes classiques de codage. Nous avons identifié neuf thèmes et réparti les données entre ces différents thèmes (voir annexe A). Lors de ce codage, nous avons réalisé un certain nombre de changements dans la liste des thèmes. Cette étape est en effet un processus interactif où des thèmes peuvent émerger des entretiens eux-mêmes (Miles et Huberman, 1994). Un premier niveau de codage a été utilisé pour réduire la diversité des données et résumer des parties importantes des entretiens. Ensuite, ce codage a permis d'identifier les principaux thèmes abordés dans les entretiens (Burgess, 1982).

L'histoire de cet instrument est un processus dynamique dans lequel les phénomènes s'enchevêtrent et se superposent. Néanmoins, pour en rendre compte, nous avons distingué des séquences qui permettent d'analyser les différentes articulations qui existent entre les trois éléments constituant cet instrument.

Résultats empiriques : Dynamique, essoufflement et reconception(s) – Le cas d'un instrument de gestion des compétences dans une entreprise pétrochimique

Le processus dynamique de cet instrument de gestion peut être découpé en quatre séquences :

1. une dynamique (et une réussite) initiale,
2. un rapide essoufflement de cette dynamique,
3. une reconception du substrat formel de l'instrument pour tenter de remédier à cet essoufflement,
4. puis la conception d'un instrument distinct du premier.

Pour chacune de ces séquences nous analyserons la nature de l'articulation existant entre la *philosophie gestionnaire*, le *substrat formel* et la *vision simplifiée des acteurs*.

Séquence 1 - Une bonne articulation de la philosophie gestionnaire, du substrat formel et de la vision simplifiée du rôle des acteurs qui correspond à une réussite initiale de l'instrument (années 1 et 2)

Une bonne articulation des trois éléments...

- *Une philosophie gestionnaire centrée sur le concept « d'usine du futur »*

L'entreprise étudiée constitue une mise en œuvre pratique du concept d' «usine du futur » développé par ce groupe pétrolier. Les notions d'*empowerment*, de *pay for skill*, de *flat*

[5] Ce travail s'est aussi appuyé sur les très nombreuses informations qui avaient été recueillies dans une entreprise du même groupe située géographiquement juste à côté de l'entreprise présentée. Cette entreprise avait elle-même fait l'objet d'une investigation très poussée (entretiens, observation participante, etc.) qui a été restituée dans un travail de thèse publié dans l'ouvrage de auteur, 2004.

organization[6] apparaissent comme un élément majeur dans la réussite de cette « usine du futur ». De la même manière, le *multiskill*, c'est à dire la capacité des techniciens de maintenance à exercer plusieurs métiers (instrumentiste mais aussi électricien, etc.) est considéré comme un facteur crucial pour la performance globale de cette entreprise.

- *Un substrat formel qui met en œuvre cette « usine du futur »*

Pour réussir «cette usine du futur », le change manager, le DRH et le Directeur d'Usine, accompagnés des *team leaders* de la maintenance[7] ont conçu un instrument de rémunération des compétences. Le fonctionnement de cet instrument peut être résumé comme suit :

Encadré 1 : Description de l'instrument de rémunération des compétences

COMPOSANTS

Deux types d'axes pour organiser les compétences

- Des axes "techniques" : un axe spécifique est établi pour chaque métier (instrumentation, électricité, mécanique, etc.). Cependant, chaque technicien de maintenance peut cumuler plusieurs métiers : c'est le "*multiskill*" (instrumentation et électricité et mécanique).
- Un axe "maîtrise du job" commun à l'ensemble des métiers de l'entreprise. Il répertorie les compétences transversales attachées à la maîtrise des instruments informatiques, des règles de sécurité et de qualité, etc.

Des référentiels pour repérer les compétences

Chacun des axes comprend trois échelons de complexité. Des référentiels, construits à partir des compétences exercées, permettent de définir ces niveaux.
Les compétences sont formulées sous la forme d'items. Exemple : "effectue tout type de réglage sur sa zone".

Des grilles de coefficients pour rémunérer les compétences

Chaque échelon acquis dans un axe (technique(s) ou maîtrise du job) attribue au salarié le "*salary group*" immédiatement supérieur (coefficient interne à l'entreprise) et donc le coefficient de la convention collective immédiatement supérieur. La reconnaissance des compétences exercées est immédiate.

FONCTIONNEMENT

- Avant la campagne d'appréciation, les *team leaders* se réunissent pour se répartir entre eux l'enveloppe budgétaire que la DRH leur a alloué pour l'année à venir.
- Ensuite, chaque superviseur direct valide, au cours d'un entretien, les compétences exercées par chacun de ses subordonnés.
- Il en déduit le coefficient de ce salarié.
- En fonction des besoins de l'entreprise et des attentes de chaque salarié, le superviseur propose une progression de carrière à ce salarié et définit les besoins en formation qui y sont associés.
- Une fois ce bilan réalisé, le *team leader* et le technicien procèdent à l'évaluation des performances. Celle-ci permet de déterminer l'augmentation salariale de chaque individu.
- Avant de renvoyer les résultats des appréciations au service RH, les team leaders réalisent une réunion de consolidation des résultats de l'appréciation individuelle des compétences. Ces résultats peuvent être modifiés à la marge et sont validés par le n + 2 (premier niveau de cadre).

[6] Enrichissement du travail des opérateurs, rémunération des compétences et réduction du nombre de niveaux hiérarchiques.

[7] Initialement, un instrument de rémunération des compétences des opérateurs de fabrication et des *team leaders* étaient prévus. Ils n'ont finalement pas pu être conçus et mis en œuvre.

La présentation de cet instrument montre qu'il tente d'incarner concrètement la philosophie de « l'usine du futur » décrite ci-dessus. On perçoit aussi que, pour bien fonctionner, il suppose des rôles particuliers des acteurs de l'organisation. En effet, lorsque le fonctionnement de l'instrument prévoit que « avant la campagne d'appréciation, les *team leaders* se réunissent pour répartir entre eux l'enveloppe budgétaire … » et qu'ils se réunissent ensuite pour faire une réunion de consolidation, etc. cela signifie que la DRH et la Direction les laisse réellement libres de gérer comme ils le souhaitent l'enveloppe budgétaire qu'elle a définit pour eux. On a donc là une véritable participation/négociation de ce niveau hiérarchique au management des RH de cette entreprise.

De la même façon, le bon fonctionnement de cet instrument suppose une réussite du *multiskill*. La plupart des échelons se situent dans des axes techniques (il n'existe qu'un axe « maîtrise du job » qui n'est pas technique alors qu'il existe un axe pour chacun des métiers possibles). Les rémunérations supplémentaires des salariés étant liées à l'acquisition d'un échelon supplémentaire, il est certain que l'instrument ne sera pécuniairement intéressant pour les salariés que s'ils parviennent à acquérir des échelons dans les différents axes techniques. On voit ici comment une philosophie gestionnaire s'articule très concrètement dans le substrat formel d'un instrument : convaincus de l'idée que le *multiskill* fera la performance globale de l'organisation, les concepteurs de l'instrument ont logiquement choisi de mettre des rémunérations plus fortes sur cette caractéristique.

- *Une vision des acteurs cohérente avec cette « usine du futur »*

Cette philosophie gestionnaire et ce substrat formelle est très fortement cohérente avec une vision très particulière des rôles que les salariés sont appelés à jouer. En effet, ce ne sont pas n'importe quels types d'acteur qui sont en mesure de réussir cette « usine du futur ». Des comportements particuliers sont nécessaires pour cela. En particulier, ce type d'organisation n'est possible que si l'ensemble de l'organisation fonctionne sur le mode d'un débat collectif sur les objectifs à atteindre, les instruments à mobiliser pour cela, etc. L'*empowerment*, le *multiskill* et les équipes semi-autonomes nécessitent en effet un système de communication performant pour que les interactions se produisent de la manière la plus fluide et la plus efficace possible.

Ce parti pris de l'implication de tous pour la réussite de l'organisation se retrouve très concrètement dans le mode de lancement de cette organisation. Ainsi, les *team leaders* (1er niveau hiérarchique) ont été recrutés deux ans avant le démarrage effectif de l'usine. Ils ont pu participer à la conception des instruments de recrutement des futurs membres de leur équipe. Ils ont aussi animé et/ou assisté à la longue période de formation (6 mois) qui était prévue avant le démarrage pour mettre au même niveau tous les nouveaux embauchés et qui leur a permis de construire une vision partagée par tous du travail à réaliser et de la stratégie de l'entreprise.

Ce comportement des acteurs est très fortement marqué par la notion de *multiskill*. Au-delà des notions d'*empowerment* ou de *flat organization*, c'est cette notion qui semble aujourd'hui avoir symbolisé pour les salariés le facteur clé de la réussite de l'organisation.

"*Je dirai que ce qui a motivé les gens à venir travailler ici, typiquement c'était le multiskill et l'autonomie. Je crois que clairement au départ le message c'était celui d'une équipe pluridisciplinaire et autonome, avec très peu de niveaux hiérarchiques et beaucoup plus d'autonomie à chaque niveau. Donc c'est vrai que ça intéressait tout le monde, le multiskil et l'autonomie c'est certainement ce qui a fait bouger 90 % des gens. Il y en a peut-être qui sont*

venus pour le salaire mais il y en a beaucoup qui sont venus là avant tout pour l'organisation" (CL, Technicien de maintenance).

En schématisant un peu, on peut dire que dans cette organisation l'idée que la réussite viendrait de la capacité des salariés à maîtriser plusieurs métiers (*multiskill*) s'est peu à peu imposée.

... Qui correspond à un fonctionnement satisfaisant de l'instrument

Les premières années d'utilisation de l'instrument de gestion par les compétences sont satisfaisantes. Les salariés comme les *team leaders* disent aujourd'hui avoir trouvé cet instrument pertinent et performant.

"Le message d'embauche justement c'est qu'ils prenaient en compte le multiskill (…).Je suis un de ceux à qui ça profité parce que j'ai eu pas mal de coefficients, ça a été une pente ascendante.(…) Le multiskill, c'est faire son métier de base et acquérir des compétences dans d'autres directions qui permettent évidemment d'avoir des coefficients et de la rémunération qui augmente … et pour eux (la Direction, Nd'A) *c'est intéressant aussi. Ils ne l'ont pas fait gratuitement, ça permettait d'avoir des gens disponibles pour des interventions. Quand je suis d'astreinte, ils peuvent m'appeler aussi bien pour l'instrumentation que pour les analyseurs. Il y a quand même un gain pour eux donc il fallait qu'il y ait un gain pour moi aussi. Ce que j'ai eu. "* (YL, Technicien de maintenance).

Quel que soit leur positionnement dans l'organisation, tous les utilisateurs se souviennent d'un usage dynamique de l'instrument au cours des premières années de fonctionnement de l'usine. Il semble alors y avoir une bonne articulation entre sa *philosophie gestionnaire*, les *rôles* que les salariés jouent et le *substrat formel* de l'instrument. Pour ce qui concerne les *rôles*, les techniciens de maintenance ont compris rapidement l'intérêt qu'ils avaient à *" jouer le jeu"* (HB, technicien de maintenance). L'engagement dans de nouvelles activités et la maîtrise de nouveaux métiers, dès lors qu'ils sont validés par leur hiérarchie, leur ont permis d'obtenir une évolution positive de leur salaire et/ou de leur coefficient. De l'autre côté, les *team leaders* ont rapidement disposé d'équipes compétentes qui leur ont permis de gérer avec plus de souplesse les aléas de l'activité.

Concernant la *philosophie gestionnaire,* dans cette phase, le *multiskill* constitue bien le moteur de la performance globale de cette entreprise. A travers *le substrat formel* de l'instrument (les référentiels de compétence), ce concept parvient à articuler les attentes des salariés (la rémunération des compétences acquises) et celles de la direction (accroître la polyvalence des salariés). L'analyse détaillée du discours des acteurs sur cette période montre que cette opérationnalisation efficace du concept de *multiskill* a toutefois été facilitée par le fait que la GRH était très largement surdéterminée par les heures supplémentaires distribuées pour assurer le démarrage de l'usine.

Séquence 2 - Des effets imprévus qui déstabilisent cette articulation et conduisent à un essoufflement de l'instrument (année 3)

Des effets imprévus...

Très rapidement après ces utilisations satisfaisantes, des effets imprévus apparaissent. On constate par exemple une tendance à l'inflation de la masse salariale (liée au succès de l'instrument). Mais, c'est surtout une interprétation imprévue du concept de *multiskill* qui brise l'articulation qui existait jusqu'alors dans l'instrument entre *philosophie gestionnaire, substrat formel* et *vision simplifiée du rôle des acteurs*.

Sans qu'ils semblent en avoir été conscients, les concepteurs avaient construit cet instrument sur l'hypothèse implicite d'un *multiskill* que l'on pourrait qualifier de « réduit ». *A posteriori*, il apparaît qu'ils considéraient en fait que, pour avoir des équipes efficaces, l'entreprise a besoin de disposer de salariés ayant une forte expertise dans un métier donné et de compétences assez fortes dans un ou deux autres métiers au maximum. Ce *multiskill* « réduit » correspond à un modèle en «cône », où parmi les six métiers existant initialement en maintenance, chaque salarié ne développe des compétences que dans deux ou trois d'entre eux. Ce modèle en « cône » peut être représenté de la manière suivante :

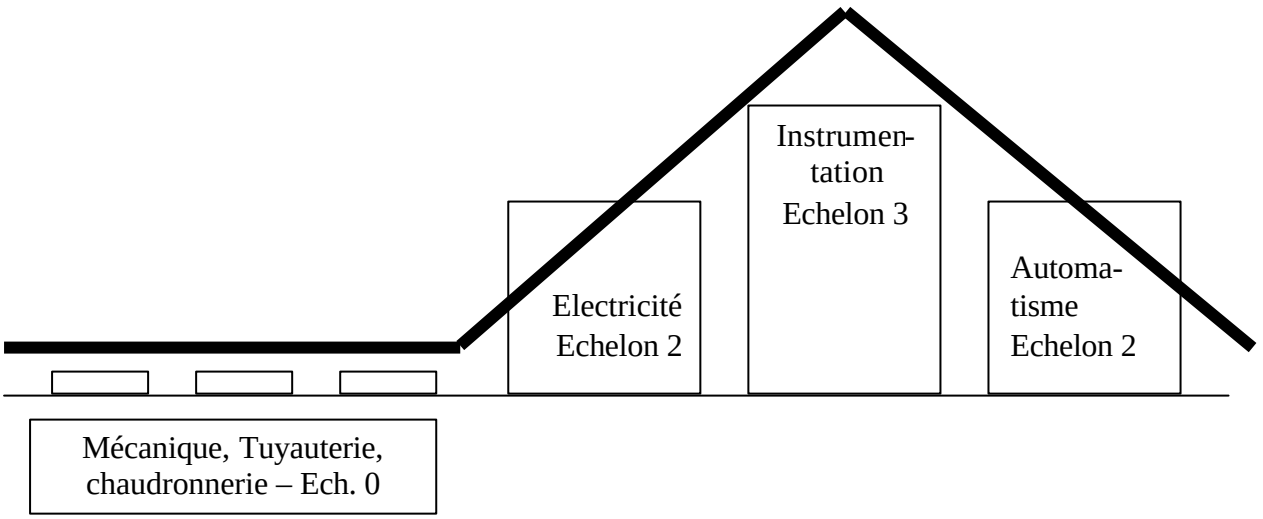


Schéma 1: Représentation graphique du *multiskill* « réduit »

Or, très rapidement, comme chaque échelon, quelque soit le métier auquel il appartient, se traduit par une augmentation salariale, les techniciens de maintenance n'adhèrent pas à ce modèle implicite du *multiskill* « réduit » et interprètent le terme *multiskill* dans un sens qui leur est plus favorable et que l'on pourrait caractériser comme celui d'un *multiskill* « élargi ». Les premiers échelons de chaque métier étant systématiquement les plus aisés à obtenir, ils développent des compétences dans tous les métiers (y compris ceux qui n'ont pas beaucoup de rapport avec le métier dans lequel ils ont la compétence la plus forte) afin de bénéficier de la rémunération la plus élevée possible. Ce multiskill «élargi » correspond à un modèle en « râteau » qui ne permet pas aussi facilement que le multiskill « réduit » d'enclencher un cercle vertueux entre développement des compétences et performance de l'organisation car il fait coexister des compétences dans des métiers qui n'ont que peu d'interactions entre eux. Ce *multiskill* « élargi » peut être représenté de la manière suivante:

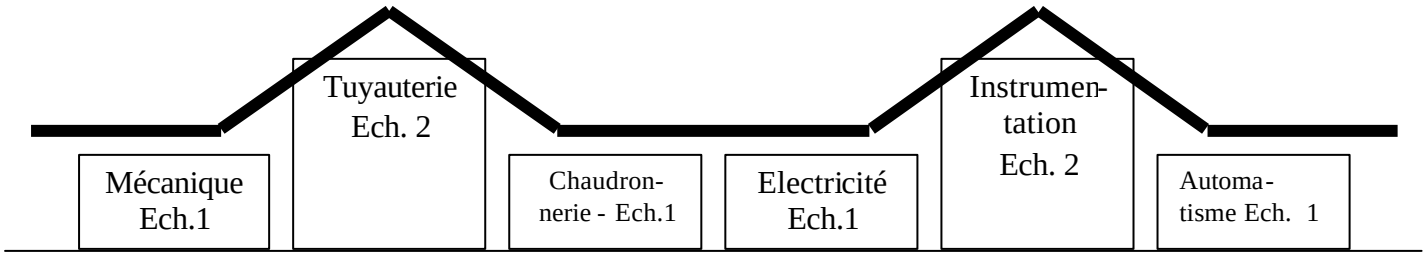
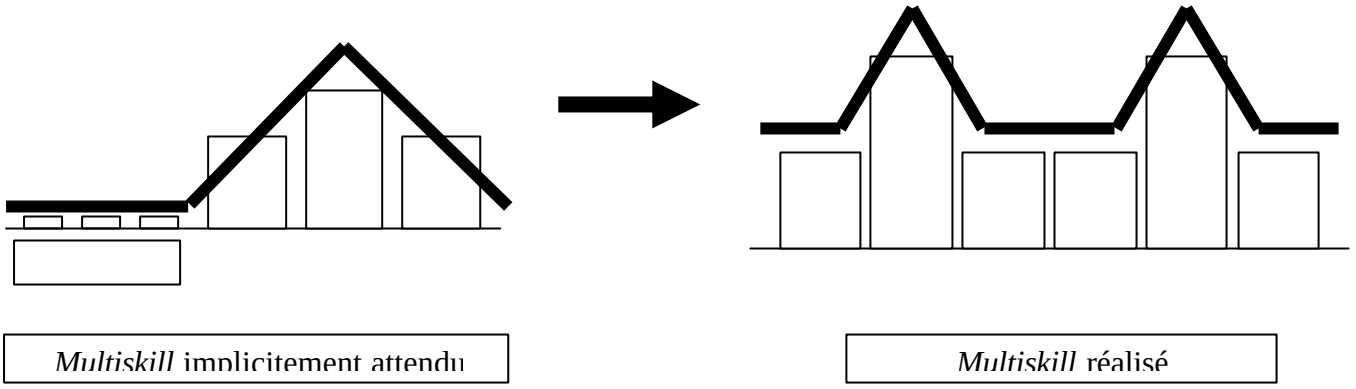


Schéma 2: Représentation graphique du *multiskill* « élargi »

Implicitement les concepteurs avaient donc fait reposer le bon fonctionnement de leur outil sur un modèle du multiskill « réduit » qui a été délaissé par les utilisateurs au profit d'un *multiskill* « élargi » qui présente comme inconvénient de rendre plus difficile la mise en œuvre d'un cercle vertueux entre développement des compétences des salariés et performance de l'organisation.



Multiskill implicitement attendu

Multiskill réalisé

...Qui désarticulent les trois éléments et conduisent à un essoufflement de l'instrument

Dès cette 3ème année, les utilisateurs constatent un grippage de l'instrument. Celui-ci ne produit pas les effets attendus. En particulier, il apparaît que le multiskill ne parvient pas à développer la performance de l'organisation comme il était prévu qu'il le fasse. Comme l'explique un des *team leaders* maintenance rencontré, « *très rapidement, on a vu apparaître ce qu'on a appelé des « bricoleurs », c'est-à-dire des gars qui récupéraient les premiers échelons dans un peu tous les métiers de la maintenance. Comme ces échelons sont souvent faciles à acquérir, ça ne leur demandait pas trop d'efforts et la rémunération suivait… Après c'est clair que pour le business c'était moins intéressant…Les « bricoleurs » n'apportent pas toujours beaucoup plus à la performance de l'équipe »* (AV).

Durant cette 3ème année, la *philosophie gestionnaire* et le *substrat formel* de l'instrument n'évoluent donc pas. Ils restent centrés sur la notion «d'usine du futur » qui contient une référence explicite et directe au *multiskill*. Mais les rôles des acteurs sont eux de plus en plus en décalage avec cette philosophie et ce substrat formel. En effet, comme nous venons de le détailler ci-dessus, les salariés «choisissent » de plus en plus souvent le *multiskill* « élargi » au détriment du *multiskill* réduit qui est pourtant nécessaire au bon fonctionnement de l'instrument.

D'autres effets imprévus pourraient être détaillés (comme par exemple le fait que cet instrument semble mieux fonctionner pour les jeunes embauchés que pour les salariés les plus expérimentés qui plafonnent dans leur métier et leur carrière) mais nous nous limitons à celui du *multiskill* parce que c'est celui qui permet le mieux d'analyser ce qui se passe dans les différentes séquences de dynamique – essoufflement – reconception et aussi, comme le montrent les citations ci-dessus, parce que c'est celui qui est considéré comme le plus important par les acteurs interviewés.

Séquence 3– Une négation de ces effets imprévus qui ne remédie pas à l'essoufflement

Dans un premier temps, les concepteurs de cet instrument semblent avoir refusé de prendre en compte les effets imprévus de l'instrument qu'ils avaient construit. On retrouve là un comportement courant dans de nombreuses organisations. Parfois, les concepteurs ne

connaissent pas ces effets imprévus (parce qu'ils sont cachés, tus, etc.) mais, même lorsqu'ils les connaissent, ils arrivent souvent qu'ils les cataloguent comme illégitimes. Considérant qu'ils sont liés au fait que les salariés ne respectent pas les règles prévues pour l'utilisation des instruments, ils refusent de transformer les instruments pour tenter de prendre en compte ces usages réels mais non prévus. L'effet le plus habituel de ce type de réponse est la déconnexion entre l'instrument et l'activité réelle (Hatchuel, 1996). A plus ou moins long terme, cette logique conduit à l'abandon de cet instrument (Beer, Cannon, 2004). Elle ne conduit donc pas à une redynamisation de celui-ci.

Séquence 4 - Une reconception du substrat formel qui ne parvient pas à remédier à l'essoufflement de l'instrument (année 3-4)

Une reconception du substrat formel...

Dans cette entreprise, cette phase de refus a été relativement courte. Après deux années de fonctionnement satisfaisant, un groupe de travail est chargé de revoir le *substrat formel* de l'instrument et, en particulier les référentiels de compétence. Cette réactivité fait qu'il n'y a pas eu une réelle déconnexion entre l'instrument et l'activité réelle. On peut sans doute l'attribuer au fait que cette entreprise a toujours fait réellement participer les salariés à la conception des instruments de gestion. A la fois, utilisateurs et concepteurs, les *team leaders* pouvaient difficilement ignorer les effets imprévus de l'instrument de rémunération des compétences. Ils ont donc très rapidement pensé à procéder à une transformation du substrat formel de cet instrument. Adoptant la logique qui avait été celle de l'organisation jusqu'alors, ils ont impliqué tout le monde – y compris les techniciens – dans cette transformation. Celle-ci a abouti à deux évolutions majeures.

Désormais, ce n'est plus chaque échelon acquis dans un axe qui augmente la rémunération. Celle-ci est établie en fonction de *l'échelon le plus élevé* obtenu dans un des axes techniques. On voit ici une mise en œuvre concrète du diagnostic établi ci-dessus. L'entreprise a besoin d'un *multiskill* « réduit », c'est-à-dire de salariés maîtrisant très bien un métier et s'appuyant sur des compétences dans quelques métiers complémentaires et pas de *"bricoleurs"* qui ont un échelon dans chaque métier existant (AV, *team leader* maintenance). Ensuite, ils ont révisé les référentiels de compétence pour rendre la progression un peu plus difficile au sein de ceux-ci. Conformément aux travaux de Kochan (2004), nous avons constaté que les salariés n'ont pas profité de leur participation à la refonte du référentiel pour tenter d'y rendre la progression plus facile. Montrant qu'ils conservaient une vision assez claire de la stratégie de l'organisation et de son fonctionnement global, ils nous ont ainsi affirmé : *"De toutes façons, notre mission dans la refonte des grilles, c'était de ralentir la progression. On le savait, on l'avait accepté … En plus tout le monde savait qu'on ne pouvait pas continuer à ce rythme. A un moment où à un autre, ça n'aurait pas suivi … "* (LB**,** technicien de maintenance).

… Qui ne parvient pas à remédier à l'essoufflement de l'instrument

Cette transformation est à la fois rapide (la négation des effets imprévus n'a pas duré assez longtemps pour complètement déconnecter l'instrument de l'activité réelle) et profonde (il ne s'agit pas d'une simple «révision» des référentiels) et pourtant elle ne produit pas vraiment les effets attendus. La dynamique de l'instrument se trouve à nouveau très rapidement grippée.

Le cadre d'analyse proposé ci-dessus permet de montrer que depuis qu'il a été reconçu, le *substrat formel* est de nouveau bien articulé avec la *vision simplifiée du rôle des acteurs* puisque tous les deux s'attachent désormais bien à tenter de gérer le dilemme *multiskill* « élargi » / *multiskill* « réduit ». Toutefois, de ce fait même, il est désormais très éloigné de la

philosophie gestionnaire puisque celle-ci reste centrée sur la notion d' « usine du futur » et qu'elle n'apporte pas de réponse à cette question sur la définition du *multiskill.* C'est cette tension que résumé un salarié lorsqu'il affirme : *« Quand on a refait les grilles, c'est un peu comme si «l'esprit » du démarrage de l'usine avait été perdu. On a pas senti la même adhésion des équipes… »* (LB, Technicien de maintenance).

L'échec relatif de cette transformation – effet particulièrement imprévu – trouve alors une explication. Le *multiskill* est plus réduit qu'auparavant mais ce sont désormais les salariés ne voient plus le lien avec la *philosophie gestionnaire* initiale de l'instrument et y adhèrent de ce fait moins.

Séquence 5 - La conception d'un nouvel instrument ... qui ne parvient pas non plus à remédier à l'essoufflement (année 6)

Pour tenter de répondre à cet essoufflement récurrent de l'instrument de gestion des compétence, une nouvelle Directrice des RH met en place un nouvel instrument de gestion des carrières (et des rémunérations) avec une *philosophie gestionnaire*, des *rôles* et un *substrat formel* radicalement différents. Ce nouvel instrument n'est plus censé gérer les compétences mais les « potentiels » des salariés. Lors de l'entretien annuel, chaque *team leader* établit le «potentiel ultime » de chacun des membres de son équipe. Ces potentiels ultimes sont légèrement révisables mais ils doivent être assez stables pour permettre de répartir d'une manière assez régulière les augmentations salariales et les promotions tout au long de la carrière des salariés. Il s'agit donc d'un instrument complètement différent puisqu'il ne fait plus appel aux compétences pour gérer les salariés. Il repose sur un *substrat formel*, une *philosophie gestionnaire* et une *vision simplifiée du rôle des acteurs* complètement différents – même si ces dernières ne sont pas clairement explicitées[8].

Toutefois, ce n'est pas ce changement radical de philosophie gestionnaire qui dérange le plus les salariés. Ils sont finalement prêts à considérer que «l'usine du futur » et la rémunération des compétences ne sont peut-être plus les instruments de la performance de demain. C'est ce qu'on peut interpréter lorsqu'ils disent d'une manière un peu abrupte : *" aujourd'hui, la compétence ne paie plus !"* (AL, Technicien de maintenance). Mais ce qui les dérange le plus, c'est la cohabitation entre les deux systèmes de gestion du potentiel et de rémunération des compétences. Il est évident que le premier qui a été conçu sans eux, en rupture avec les logiques participatives de l'organisation, leur paraît plus éloigné de leurs préoccupations mais leur souci principal est plutôt de savoir sur quel critère ils sont réellement jugés. "*Bon avec le potentiel, c'est qu'on ne sait pas où on va. On utilise toujours les grilles pour faire les appréciations. Est-ce que ça sert encore à quelque chose ou est-ce que c'est de l'hypocrisie collective? Si tout est décidé d'avance avec le potentiel, à quoi ça sert de faire semblant de discuter des compétences qu'on a acquis cette année ou pas? Est-ce qu'on pourrait pas se décider une bonne fois pour toutes ? "* (AL, Technicien de maintenance).

Il n'y a que la conceptrice de l'instrument de gestion au potentiel (la DRH) qui tente d'affirmer que les deux instruments sont cohérents. *"Les personnes qu'on va choisir sont celles qui ont le plus de capacités à apprendre. Donc, indirectement, ce sont les gens qui ont le plus de potentiel. Donc,* ***c'est pas antinomique, c'est lié*** *(…) Ce n'est pas uniquement la règle de gestion du potentiel.* ***Même quand tu es dans un système de compétences, le***

[8] En ce qui concerne la philosophie gestionnaire, la DRH conceptrice de cet instrument aurait pu par exemple clairement dire : « nous ne souhaitons plus rémunérer le *multiskill* et les compétences actuelles des salariés, comme le fait l'instrument de rémunération des compétences, nous préférons réserver les augmentations salariales et les promotions aux personnes que nous identifions comme ayant du « potentiel », c'est-à-dire des personnes qui, aujourd'hui, travaillent bien mais dont on pense que demain ils travailleront encore mieux. »

potentiel, tu le gères. *Puisque les gens que tu vas mettre en formation, tu les identifies en fonction de leur potentiel. Bon, c'est un mot. On me dit toujours : « qu'est-ce que c'est ce mot magique , le potentiel ?». Je dis : « attendez, c'est ce que vous faites tous les jours. Tiens, celui-ci, je vais lui donner à faire ça parce qu'il est bon"* (SP, DRH, souligné par nous)

Parce qu'il produisait des effets imprévus, la DRH a souhaité abandonner l'instrument de rémunération des compétences mais elle n'a pas osé le condamner officiellement (peut-être parce qu'il incarnait la philosophie gestionnaire fondatrice et mobilisatrice des origines de l'organisation) et le remplacer par un instrument de gestion des potentiels reposant sur un substrat formel, une philosophie gestionnaire et une représentation simplifiée des acteurs complètement différente. Cette absence de cohérence entre deux instruments de gestion des rémunérations semble plus déstabiliser les salariés de l'entreprise que ne l'aurait vraisemblablement fait l'abandon du premier instrument.

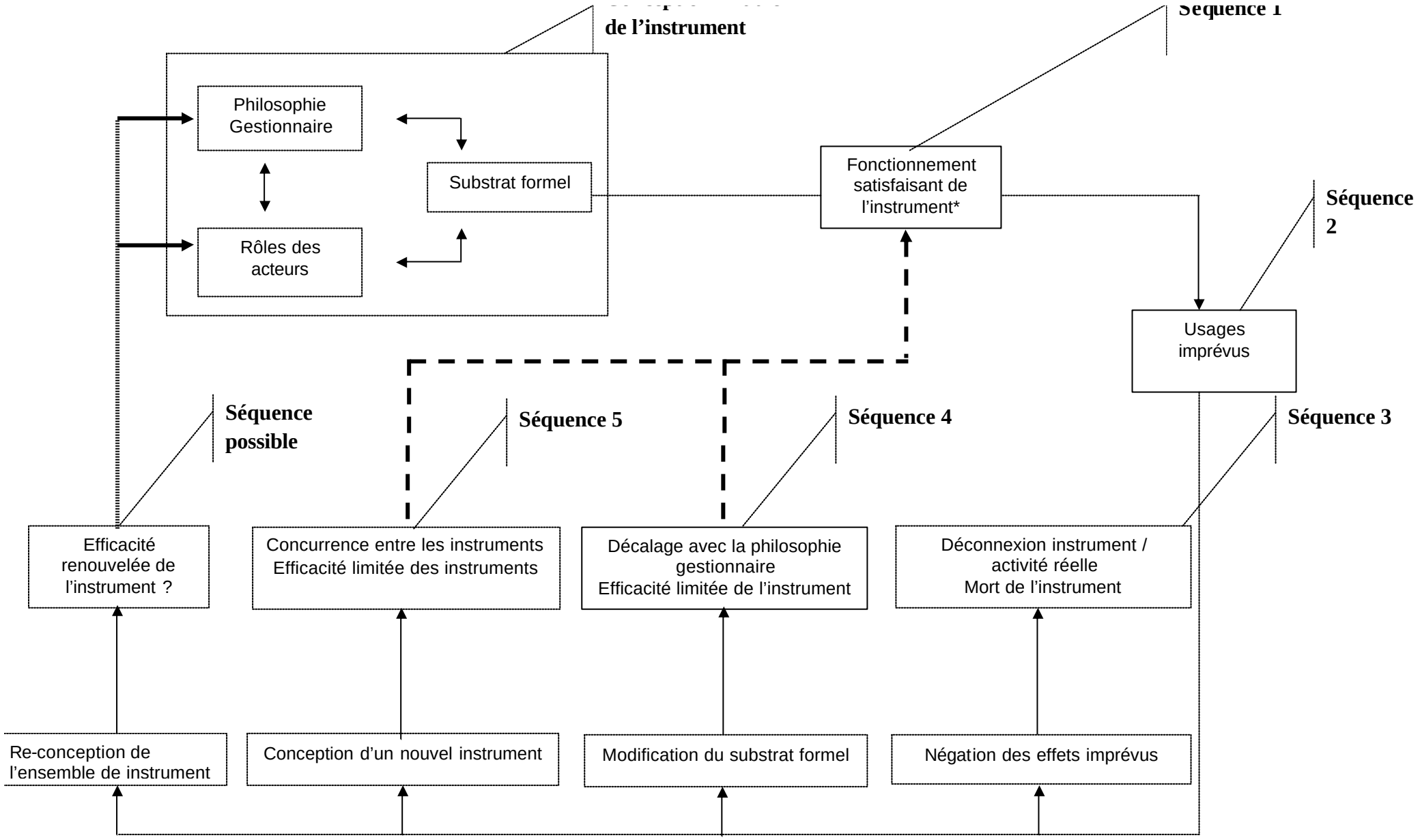
On constate ici clairement que la conception d'un instrument concurrent n'est pas en mesure redonner du souffle à un instrument de gestion des compétences qui ne produirait plus les effets attendus. Plus encore, on constate que le nouvel instrument lui-même n'est pas efficace parce qu'il n'est pas clairement distingué du précédent et considéré officiellement comme son remplaçant légitime.

4. Discussion et conclusion

Le cas de cette entreprise montre que l'analyse détaillée du contenu des instruments de gestion peut constituer un des éléments d'analyse de leur dynamique, de leur essoufflement et de leur éventuel second souffle. La bonne articulation initiale entre *le substrat formel*, la *philosophie gestionnaire* et la *vision simplifiée du rôle des acteurs* correspond à une utilisation satisfaisant de l'instrument. Il ressort aussi de cette étude de cas que les comportement inattendus des acteurs (ils préfèrent le *multiskill* « élargi » au *multiskill* « réduit » qui était implicitement nécessaire à l'instrument pour bien fonctionner) contribuent directement à la perte d'efficacité et à l'essoufflement de l'instrument. Enfin, nous avons constaté que la seule reconception du *substrat formel* ne parvient pas à redynamiser l'instrument parce qu'elle accentue encore la distance entre les *rôles* et le *substrat formel* d'une part et la *philosophie gestionnaire* d'autre part. La conception d'un nouvel instrument ne semble pas non plus en mesure de redonner du souffle soit à l'instrument initial soit à la gestion des carrières et des rémunérations en général dans cette entreprise parce que l'ambiguïté qui demeure sur les critères qui sont réellement utilisés (compétence ou potentiel ?) anéantit les capacités dynamiques de l'un ou l'autre des instruments.

L'échec de ces deux types de reconception permet d'envisager une solution alternative pour parvenir à redonner du souffle à cet instrument de gestion des compétences. En effet, puisque la reconception du seul *substrat formel* accentue encore la fracture entre celui-ci et la *philosophie gestionnaire*, on peut penser qu'une reconception qui se donnerait pour objectif de reconstruire l'ensemble de l'instrument (*substrat formel, vision simplifiée du rôle des acteurs* et *philosophie gestionnaire*) aurait plus de chance de recréer de la dynamique.

Le schéma ci-dessous synthétise l'ensemble des éléments dynamiques présentés ci-dessus.



* Il existe des cas où les instruments de gestion ne connaissent pas cette phase du "fonctionnement satisfaisant". Notre schéma proposant une représentation générale de leur dynamique, il est nécessaire de faire figurer la possibilité de cette phase.

Ce schéma permet de tracer deux pistes de discussion particulièrement stimulantes : qu'est-ce que l'analyse de l'essoufflement nous apprend sur la conception des instruments de gestion ? Qu'est-ce que l'analyse de l'essoufflement nous apprend sur l'accompagnement à la diffusion des instruments de gestion ? Enfin, nous soulignerons les limites méthodologiques de ce travail et préciserons les recherches complémentaires qui paraissent nécessaires pour les surmonter.

Essoufflement et conception des instruments de gestion des compétences

La littérature et l'étude de cas présentées ci-dessus rappellent que les instruments de gestion sont des construits sociaux hétérogènes. Ils articulent un substrat formel, une philosophie gestionnaire et une vision simplifiée du rôle des acteurs. Leur conception est donc particulièrement compliquée. Elle porte en effet simultanément sur ces trois éléments différents. Des travaux complémentaires sont sans doute nécessaire pour préciser cette question mais l'on peut dors et déjà supposer que ces trois éléments suivent des logiques de conception différentes. C'est donc trois processus de conception parallèles qu'il convient de mettre en œuvre pour concevoir un instrument de gestion.

Cette conception est d'autant plus complexe que, comme l'a souligné la première séquence de la vie de l'instrument de gestion analysé, son efficacité apparaît d'abord comme liée à la qualité de l'articulation entre ces trois éléments. Dans ce travail, nous nous sommes contentés de constater que dans certaines phases cette articulation paraissait bonne et que dans d'autres elle semblait plus déficiente. Des travaux complémentaires sont vraisemblablement nécessaires pour affiner cette analyse de la qualité de l'articulation entre ces trois éléments qui, étant donné leur très forte hétérogénéité, n'est vraisemblablement jamais aisée à construire.

Enfin, l'étude de cas présentée ci-dessus à clairement montré que la conception d'un instrument de gestion ne se limite pas à la première phase de sa vie, c'est à dire avant qu'il ne soit mis en œuvre. Nous avons ainsi montré que la vie d'un instrument de gestion des compétences qui s'essouffle est scandée de multiples phases de reconception (les acteurs refont les référentiels de compétences, ils créent un autre outil, etc.). Ces re-conceptions sont autant de phases de conception disséminées dans la vie même de l'instrument de gestion. A chaque fois, les acteurs tentent de reconcevoir le substrat formel de l'instrument, sa philosophie gestionnaire ou sa représentation simplifiée du rôle des acteurs et de créer une nouvelle articulation satisfaisante entre ces trois éléments. Ce travail sur l'essoufflement des instruments de gestion aboutit donc à adopter une définition élargie de la notion de conception des instruments de gestion parce que celle-ci apparaît comme cruciale tout au long de leur vie et donne à l'élucidation de ce phénomène une importance majeure pour la compréhension de l'essoufflement des instruments de gestion.

Essoufflement et accompagnement au changement

En donnant à la conception des instruments de gestion une définition élargie, la littérature et l'étude de cas que nous avons présentées conduisent à revoir assez profondément la manière dont on peut concevoir l'accompagnement au changement et, plus particulièrement, les dispositifs d'introduction et de diffusion des instruments de gestion des compétences.

Tout d'abord, notre travail fait assez profondément évoluer les objets sur lesquels doit porter l'attention des accompagnateurs du changement. En effet, bien qu'une part d'information des salariés reste vraisemblablement nécessaire, ce critère qui est souvent considéré comme crucial dans les processus d'accompagnement au changement (Dailey, 2004) n'est pas apparu comme majeur dans la vie de l''instrument analysé. Etant donné sa bonne acceptation initiale, on peut supposer que la communication et l'information sur cet instrument avait dans cette entreprise été bien faite. Toutefois, nous avons vu que celle-ci n'est pas suffisante puisqu'elle n'a pu empêcher des usages imprévus d'émerger et, en particulier, le fait que les salariés adoptent une définition du *multiskill* différente de celle qui était initialement prévue par les concepteurs.

Nos travaux conduisent donc à l'idée qu'au-delà de l'information et de la communication – ou même de la facilitation et de l'aide à l'usage – un des rôles cruciaux de l'accompagnement au changement est d'être en mesure d'identifier que des usages imprévus sont produits à partir de l'instrument mis en place. Cette identification doit être assez rapide car, comme nous l'avons vu dans la séquence 3 de notre étude de cas, le fait que les concepteurs de l'instrument ignorent ces usages imprévus aggrave la désarticulation entre les trois éléments de l'instrument de gestion et rend sa reconception ultérieure d'autant plus délicate.

Même s'il est crucial, les directions des ressources humaines paraissent pour le moment particulièrement dépourvues pour atteindre cet objectif d'identification des usages émergents imprévus. Cette facette du management du changement est particulièrement sensible puisqu'elle implique qu'il existe un système d'information spécifique et fiable permettant aux salariés d'informer les concepteurs de l'instrument de gestion que celui-ci n'est pas utilisé comme il était prévu qu'il le soit. Elle est néanmoins réalisable. Les salariés peuvent par exemple révéler cette information s'ils ont l'assurance qu'elle sera réellement utilisée pour améliorer le fonctionnement de l'instrument de gestion (et pas pour sanctionner des usages « non conformes »). Mais, à notre connaissance, les DRH ne disposent généralement pas aujourd'hui de ce type de circuit d'information.

La prise en compte des ces usages émergents imprévus demande aussi une meilleure connaissance des raisons de leur apparition. On peut supposer qu'ils sont parfois produits par des facteurs socio-politiques. Ainsi, notre étude de cas montre que le multiskill a été détourné par les salariés dans une logique très largement utilitariste (obtenir une augmentation salariale maximale en produisant un apprentissage minimal). Mais des facteurs d'apprentissage (en s'appropriant l'instrument, les acteurs en investissent les failles et les incohérences et, ce faisant, construisent des usages émergents imprévus) ou des facteurs identitaires (l'instrument est utilisé de manière à ce que ces usages émergents imprévus soient plus en cohérence avec la manière dont il conçoivent leur identité professionnelle) peuvent sans doute aussi être présents.

Enfin, nous ne l'avons pas réellement évoqué dans ce travail mais il serait vraisemblablement particulièrement pertinent d'investiguer les tensions qui peuvent apparaître entre les notions d'efficacité et de légitimité d'un instrument de gestion dans le cours de sa mise en place et de son utilisation. En effet, l'efficacité initiale de l'instrument présenté ci-dessus s'explique aussi sans doute par le fait qu'il était légitime parmi les salariés ou, tout au moins, qu'il n'a pas réellement peiné à acquérir de la légitimité. Sans cette légitimité, ces usages n'auraient pas été

de la même nature. La tension entre efficacité et légitimité apparaît donc comme un objet d'analyse particulièrement important pour mieux appréhender le phénomène de l'essoufflement des instruments de gestion.

Perspectives de recherche

Ces précisions sur la manière dont l'essoufflement peut être mobilisé pour penser la conception et la diffusion d'un instrument de gestion permet d'identifier les limites du travail qui vient d'être présenté et d'envisager des recherches complémentaires pour les dépasser.

Tout d'abord, cette recherche qui porte sur une étude de cas unique à vocation à être confirmée ou infirmée par d'autres études de cas et, *in fine*, par une étude quantitative. Elle seule serait en effet en mesure de donner une vision générale sur ces processus d'essoufflement et de reconception des instruments de gestion dans les organisations.

Toutefois, il nous semble que plusieurs éléments doivent encore faire l'objet d'analyses qualitatives approfondies avant que des méthodes quantitatives puissent valablement être mises en œuvre. A titre d'exemple, on peut évoquer le fait que, dans ce travail :

- nous avons analysé un instrument de gestion isolé. Or des recherches soulignent que les instruments de gestion sont le plus souvent reliés entre eux et constituent ainsi de véritables «grappes» d'instruments (Grimand, 2006). Avant d'engager des méthodes quantitatives, il semble donc nécessaire d'engager des travaux qualitatifs sur l'essoufflement des grappes d'instruments de gestion,
- cet instrument de gestion des compétences est arrivé sur un terrain quasi vierge parce que nous nous situons dans un cas particulier où l'usine et ses systèmes de gestion sont construits *ex nihilo*. Or, dans la plupart des cas, les systèmes de gestion des compétences succèdent à des instruments préexistants (gestion par l'ancienneté, par les performances, etc.). Une investigation approfondie des interactions complexes qui se créent entre l'ancien et le nouvel instrument apparaît donc comme un objet d'analyse particulièrement important pour ensuite mieux comprendre les mécanismes qui conduisent aux usages émergents imprévus,
- nous avons considéré que nos résultats ne s'appliquaient qu'au cas des instruments de gestion des compétences. En distinguant les différentes natures d'instruments de gestion (un support d'entretien annuel, un logiciel de simulation salariale ou un tableau de bord de suivi de l'absentéisme ne sont vraisemblablement pas des instruments de même nature), il serait vraisemblablement possible de distinguer des causes et des processus d'essoufflement différents.

En conclusion, notre travail montre que l'analyse de contenu concret des instruments de gestion apparaît comme un moyen intéressant d'analyser leur dynamique, leur essoufflement et les possibilités éventuelles de leur donner un second souffle.

Même s'il ne s'agit parfois que d'un élément secondaire par rapport à des facteurs majeurs comme la stratégie ou l'évolution des marchés, l'étude de cas que nous avons présenté montre que l'analyse du contenu des instruments de gestion donne des éléments pour rendre compte de la dynamique à l'œuvre à la fois dans cet instrument et dans l'organisation où il se développe.

Références

Aubret, J., Gilbert, P. & Pigeyre, F. (2005), *Management des compétences. Réalisations, concepts, analyses*. Paris: Dunod.

Beer, M., & Cannon, M.D. (2004). Promise and peril in implementing pay-for-performance. *Human Resource Management*, vol.43, n°1, p. 3-21.

Beer, M., Eisenstat, R.A., & Spector, B. (1990). *The critical path to corporate renewal,* Boston: Harvard Business School Press.

Boyatsis, R.E. (1982). *The competent manager, a model for effective performance,* New-York: John Wiley and Sons.

Brochier, D. & Oiry, E. (2002). Dix ans de rémunération par les compétences à l'usine des Plastiques. Plaidoyer pour un pilotage des outils de gestion. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°45, p. 20-41.

Burgess, R.G. (1982) *Field Research: A sourcebook and field manual*, London: George, Allen Irwin.

Colin, Th., & Grasser, B. (2007), La gestion des compétences : de la diffusion des pratiques et des outils au modèle ?, *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines* n°66, p. 18-29.

Dailey, P.R. (2004). Commentary on "Promise and peril in implementing pay-for-performance. *Human Resource Management*, vol.43, n°1, p. 25-27.

David, A. (1998). Outils de gestion et dynamique du changement, *Revue française de gestion,* n°120, pp.44-59.

David, A. (1998). Outils de gestion et dynamique du changement, *Revue Française de Gestion*, n°120, p.44-59.

Defélix C. & Retour, D. (2003). La gestion des compétences comme processus d'apprentissage : une analyse longitudinale dans deux PME en croissance, in A. Klarsfeld, E. Oiry, *La gestion des compétences : des instruments aux processus*, Vuibert, Paris, p.89-106.

Di Maggio, P., & Powell W., (1983). The iron cage revisited. Institutional isomorphism and collective rationality in organizational field. *American Sociological review,* vol. 48, n°2, p. 147-160.

Franchet, P. (2005). L'histoire d'un référentiel : témoignage, in C. Jouvenot, M. Parlier (Eds), *Elaborer des référentiels de compétences,* Anact, Lyon, p. 54-93.

Gastaldi, L. (2006). Dynamique des systèmes de gestion des compétences des chercheurs et transformation des activités de recherche industrielle, in C. Defélix, A. Klarsfeld, E.

Oiry, *Nouveaux regards sur la gestion des compétences. Apports théoriques et pistes d'action*, Vuibert, Paris, p. 93-122.

Gerhart B., & Rynes, S.L. (2003). Compensation: Theory, Evidence and Strategic Implications, *Sage publications series*, p. 165-222.

Gilbert, P. (1997). *L'instrumentation de gestion*, Paris: Economica.

Gilbert, P. (2003). Jalons pour une histoire de la gestion des compétences, in A. Klarsfeld, E. Oiry, *La gestion des compétences : des instruments aux processus*, Vuibert, Paris, p.11-32.

Grimand, A. (2006), *L'appropriation des outils de gestion. Vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, Saint-Etienne: Presses Universitaires de Saint-Etienne.

Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1985). *Naturalistic Inquiry*, London: Sage publications.

Hartley, J.F. (1994). Case Studies in Organizational Research, in Cassell, C., & Symon, G. (éd.), *Qualitative Methods in Organizational Research*, London: Sage Publications, p. 208-229.

Hatchuel, A. (1996). Coopération et conception collective. Variété et crise des rapports de prescription, in Terssac, G. (de) & Friedberg, E. (éd.), *Coopération et conception*, Toulouse: Ed. Octarès, p. 102-121.

Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système*, Paris: Economica.

King, N. (1994). The qualitative Research Interview, in Cassell C. & Symon G. (éd.), *Qualitative Methods in Organizational Research*, London: Sage Publications, p. 14-36.

Klarsfeld, A. (2000). *Décrire et comprendre une instrumentation de rémunération des compétences : une approche en terme de rationalité limitée*, Thèse en Sciences de Gestion, Université d'aix-Marseille III.

Klarsfeld, A. (2003). Rémunérer les compétences : analyse comparative et longitudinale de deux établissements du secteur du carton ondulé, in A. Klarsfeld, E. Oiry, *La gestion des compétences : des instruments aux processus*, Vuibert, Paris, p. 147-170.

Kochan, T. (2004). Commentary on "Promise and peril in implementing pay-for-performance, *Human Resource Management*, vol.43, n°1, p. 35-37.

Lawler, E.E. (1994). From Job Based to Competency Based Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, vol.15, n°1, p. 3-15.

Lawler, E.E. (2005) From human resource management to organizational effectiveness. *Human Resource Management*, vol.44, n°2, p. 165-169.

Martin, D. (2003). Pour une approche compréhensive du concept de compétence : positionnement épistémologique et illustrations, in A. Klarsfeld, E. Oiry, *La gestion des compétences : des instruments aux processus*, Vuibert, Paris, p.263-282.

Martin, D.P. & Picceu, C. (2007). Outils de gestion et pilotage dynamique de l'action collective. *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 10, n°3, pp. 75-110

McKersie, R.B., & Hunter, L.C. (1973). *Pay, productivity and collective bargaining*, London: Macmillan.

Merton, R.K., Fiske, M. & Kendall P.L. (1990). *The Focused Interviews : A Manual of Problems and Procedures*, New-York: Free Press, 2nd Ed.

Midler, C. (1986). Logique de la mode managériale, *Gérer et comprendre*, n°3, p. 74-85.

Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Miller, C.C., Cardinal, L.B., & Glick, W.H. (1997). Retrospective reports in organizational research: A reexamination of recent evidence. *Academy of Management Review*, vol.40, n°1, p.189-204.

Oiry, E. (2004). De la Qualification à la Compétence : rupture ou continuité ? Paris: L'harmattan.

Pfeffer, J. (1998). Six dangerous myths about pay. *Harvard Business Review*, vol.76, n°3, p. 108-119.

Ragin, C.C., & Becker, H.S. (1992). *What is a case ? Exploring the foundations of social inquiry*. New-York, Cambridge University Press.

Retour, D. (2005). Le DRH de demain face au dossier compétences, *Management & Avenir*, n°4, p. 187-200.

Rigby, D. (2001). Management tools and techniques: A survey. *California Management Review*, vol.43, n°2, p.139-160.

Segrestin D. (2004). Les chantiers du manager. Paris, Armand Colin.

Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: Model for superior performance*. New-York: John Wiley and Sons.

Stajkovic, A.D., & Luthans, F. (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of Management Journal*, vol.44, n°3, p. 580-590.

Stake, R.E. (1994) Case Studies, in Denzin, N.K., & Lincoln, S.Y. (éd), *Handbook of qualitative research*. London: Sage Publications, p. 236-247.

Taylor, S.E., & Brown, J. (1988). Illusions and well-being: A social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, vol.103, n°2, p.193-210.

Thévenet, M. (1985), L'écot de la mode, Revue Française de Gestion, n° 53-54, p. 19-29.

Thévenet, M. (2006). Les modes en gestion des ressources humaines in Allouche J. (éd.), Encyclopédie des ressources humaines, Paris: Vuibert, p. 787-793.

Ulrich, D. (1997). *Human Ressource Champion*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Webb, E.J., Campbell, D.T., Schwartz, R.D., & Sechrest, L. (1965). *Unobstrusive measures*. Chicago: Rand Mcnally.

Yin, R.K. (1994). *Case study research: Design and methods*, London: Sage Publications.