



Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion

THESE

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat
en Sciences Commerciales

***Instrumentation de gestion. Contribution à une analyse
instrumentale et compréhensive du modèle de
compétences dans les entreprises en Algérie.***

Présentée et soutenue publiquement par :
AIT ALI YAHIA Amazigh

Devant le jury composé de :

M. TAHARI Khaled	Professeur	Université d'Oran 2	Président
M. LELLOU Abderrahmane	Professeur	Université d'Oran 1	Rapporteur
M. NEKKA Hadj	Professeur	Université d'Angers-France	Co-rapporteur
M. BOUYACOUB Ahmed	Professeur	Université d'Oran 2	Examineur
M. CHERIF TOUIL Noureddine	Professeur	Université de Mostaganem	Examineur
M. MOULAI Ali	Maître de conférences A	Université d'Oran 1	Examineur

Année 2021

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Remerciements

A l'issue de la rédaction de cette thèse, je suis convaincu que ce travail de recherche est loin d'être un effort solitaire. Je n'aurais jamais pu accomplir ce travail doctoral sans l'appui d'un grand nombre de personnes. Leur générosité et l'intérêt manifestés à l'égard de ma recherche m'ont permis d'aller de l'avant dans cette phase délicate d'apprentissage dans le domaine de la recherche.

En premier lieu, je tiens à remercier mon directeur de thèse, le **Professeur Abderrahmane LELLOU**, pour la confiance qu'il m'a accordée en acceptant de diriger ce travail doctoral, pour ses multiples conseils et pour tout le temps consacré à diriger cette recherche. J'aimerais également lui dire à quel point j'ai apprécié sa grande disponibilité. Je suis extrêmement sensible à ses qualités humaines d'écoute et de compréhension tout au long de ces années. Je lui exprime ma gratitude pour ses multiples encouragements pendant ce parcours sinueux et difficile.

Je souhaiterais exprimer ma gratitude à Monsieur le **Professeur Hadj NEKKA** de m'avoir donné envie de réaliser une thèse sur un sujet très passionnant. Je le remercie également pour son accueil chaleureux au Groupe de Recherche ANgevin en Economie et Gestion (GRANEM-UMR n°49) et pour sa disponibilité à chaque fois que j'ai sollicité son aide.

Mes remerciements vont également à Monsieur le **Professeur Khaled TAHARI** pour avoir accepté de présider ce jury de thèse et pour l'ambiance de travail très agréable qu'il a su créer au Groupe de Recherche sur le Changement Organisationnel et les Ressources Humaines (GRECORH-LAREEM).

Je suis infiniment reconnaissant à Monsieur le **Professeur Ahmed BOUYACOUB** de s'être rendu disponible pour la soutenance et d'avoir accepté la fonction d'examineur de cette recherche. De même, je suis particulièrement reconnaissant à **Monsieur le Professeur Nouredine Cherif TOUIL** et à **Monsieur Ali MOULAI** de l'intérêt qu'ils ont manifesté à l'égard de cette recherche en s'engageant à être examinateurs.

Je témoigne aussi ma gratitude à l'égard du **Professeur Bachir MAZOUZ** de m'avoir accueilli plusieurs fois au sein de l'ENAP-Montréal. Je le remercie pour les multiples échanges que nous avons eus sur la cadre d'analyse mobilisé dans cette recherche et des moyens mis à ma disposition pendant les séjours effectués au sein de la structure hôte.

Mes remerciements vont à tous les membres du projet de coopération interuniversitaire (PCSI) « Echange Nord-Sud sur la recherche en gestion des ressources humaines » financé par l'agence universitaire de la francophonie. Cette expérience est riche d'enseignements et a permis de croiser les regards sur la fonction RH. Il a été réalisé grâce à la contribution des professeurs **Hadj NEKKA** (GRANEM), **Bachir MAZOUZ** et **Daniel MALTAIS** (ENAP-Montréal), **Zahir YANAT** (KEDGE Management School) et **Khaled TAHARI** (GRECORH-LAREEM).

Mon travail de recherche sur le terrain a été particulièrement facilité par la direction des ressources humaines de l'activité Aval. Je remercie l'ensemble des cadres RH de m'avoir ouvert les portes de l'entreprise sans contrainte aucune, pour toutes les heures de discussions que nous avons eues sur le sujet de cette recherche.

Je remercie tous ceux qui ont contribué à la réalisation de cette recherche tant d'un point de vue intellectuel et logistique que moral et affectif.

Mes collègues et amis de la faculté pour leur soutien et leur patience.

*A Nelya et Narimène pour le temps si précieux
que je vous ai volé.*

Sommaire

Introduction générale.....	5
Chapitre 1. Introduction et problématique de recherche	12
1.1. L'instrumentation de gestion.....	14
1.2. L'intérêt de l'approche compréhensive.....	17
1.3. Problématique générale de la recherche.....	21
1.4. Objectifs et intérêt de la recherche.....	27
Chapitre 2. Etat de l'art sur le concept de compétence et son instrumentation.....	29
2.1. Genèse et évolution du concept de compétence.....	31
2.2. Principales approches compétence.....	47
2.3. Une perpétuelle problématique commune : la question de mesure de la compétence..	77
Chapitre 3. Mobilisation des concepts relatifs à la définition des zones d'inconfort.....	90
3.1. Le cadre d'analyse du changement au niveau institutionnel.....	92
3.2. Le cadre d'analyse du changement au niveau organisationnel.....	113
3.3. Le cadre d'analyse du changement au niveau des outils de gestion	142
Chapitre 4. La construction méthodologique	155
4.1. Prolégomènes à une démarche méthodologique	157
4.2. Le logiciel d'analyse des données	183
Chapitre 5. Le cas d'entreprise et de l'instrumentation.....	191
5.1. Les jalons de l'histoire de l'entreprise Sonatrach	194
5.2. Le domaine de l'entreprise objet de l'étude : l'activité Aval.....	209
5.3. L'instrumentation de gestion des compétences : mise en place et articulation des paramètres	221
Chapitre 6 : Qualification des zones d'inconfort : analyse et discussion	250
6.1. Les tensions au niveau institutionnel	252
6.2. Les tensions au niveau organisationnel	266
6.3. Les tensions au niveau du cadre général de gestion.....	277
6.4. Les tensions au niveau de l'outil.....	288
Conclusion générale	297

Introduction générale

Dans une situation de fortes incertitudes, l'instrumentation de gestion est une thématique de recherche pertinente pour soutenir les modes de gouvernance en quête de nouveaux repères. Depuis une trentaine d'années, la compétence est devenue un objet de débats au sein des pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH). Beaucoup d'acteurs de la vie de l'entreprise et les chercheurs y voient un concept fédérateur, capable d'affecter l'ensemble des problématiques auxquelles est confrontée la GRH. Cependant, d'autres voient la compétence comme une invasion qui n'aurait comme souci que conforter les marchés de cabinets-conseils. Néanmoins, la question des compétences est placée au cœur des débats actuels de la GRH. Les écrits et les rencontres se multiplient depuis plusieurs années sur la gestion des compétences.

Notre recherche s'inscrit dans un questionnement qui émane à la fois des entreprises et des chercheurs en gestion. La préoccupation de ce travail est de proposer un modèle d'analyse permettant d'appréhender les difficultés liées à l'installation de cette instrumentation qui tient compte de son caractère pluridimensionnel. Il s'agit de rendre compte de la diversité des logiques d'action et des tensions générées dans le cadre du processus de changement.

Dans le cadre de l'adoption d'une instrumentation de gestion, les entreprises sont confrontées à des difficultés d'implantation de nouveaux modes de management. Cette diffusion de modèles et de pratiques a suscité un débat fort controversé sur la standardisation et la localisation des pratiques (Belizón et al., 2016; Gunnigle et al., 2002, 2018; Rosenzweig & Nohria, 1994).

L'imposition d'un changement par le haut sans négociation ne peut que susciter résistance ou logiques de contournement de la part des salariés et pose le problème de pertinence de la démarche du point de vue du changement institutionnel. Les facteurs institutionnels dans le sens de North (2005) se présentent comme un obstacle et servent de cadre à la redéfinition et à la diffusion de nouvelles pratiques conduisant à l'émergence de formes de tensions dans l'exercice de la fonction de GRH.

La diffusion du modèle par le bas est susceptible d'être confrontée à l'efficacité du processus d'implantation, des tensions d'ordre organisationnel, managérial ou artéfactuel peuvent naître à cette occasion (Mazouz et al., 2012; Mazouz & Tardif, 2010).

Nous appuierons dans cette recherche sur une étude de cas. Nous avons fait le choix d'observer la réalité de la GRH dans une grande entreprise publique en nous intéressant particulièrement à l'installation de la démarche compétence. L'instrumentation de gestion et

le changement apparaissent comme problématique étroitement liées dans un contexte de difficultés inhérentes à l'instrumentation.

Des changements de gouvernance au niveau institutionnel peuvent générer des tensions qui sont issues des réformes entreprises par le haut (*Top-down*). Martin et al., (2007), montrent que la quête de performance est véhiculée par des pressions qui sont exercées par des dynamiques macro-organisationnelles et culturelles. Ces tensions se situent au niveau des valeurs fondatrices des institutions (Mazouz et al., 2012). Cette nouvelle philosophie de gestion, inscrite dans une rhétorique et un attrait des dirigeants des entreprises accueillant la diffusion pour la nouveauté, peut prendre le statut d'une nouvelle croyance dans la tête de ses dirigeants (Meyer & Rowan, 1977). Ceci traduit l'idée d'un fort encastrement de l'entreprise dans son environnement institutionnel qui est en attente d'un comportement dont il dicte les règles formelles. Toutefois certains travaux insistent sur la capacité des entreprises à s'adapter à ces exigences en adoptant différentes stratégies de réponse traduisant l'action de l'entreprise sur cet environnement (Greenwood et al., 2002).

Les trois autres tensions sont générées par une approche instrumentalisante (*Bottom-up*). Au niveau organisationnel (Mazouz & Tardif, 2010), des tensions apparaissent lors des choix et des mises en œuvre de structures organisationnelles. Ensuite au niveau des cadres officiels de gestion, des tensions découlent des différences entre un cadre de gestion bureaucratique, caractérisé par la prédominance et la prégnance des règles et procédures et celui plus entrepreneurial de la logique de résultat. Au niveau des outils de gestion issus de la culture et des pratiques de résultats, des tensions naissent entre des évaluations traditionnelles de rendement, axées sur le comportement, face à des mesures de rendement par résultats (Mazouz et al., 2012).

Au-delà de la dimension instrumentale et vue la posture compréhensive de notre thèse, notre travail s'appuie sur un cadre théorique large. Ce choix s'impose à tout chercheur qui s'inscrit dans une démarche qualitative. Dans ce genre de recherches, il est nécessaire, dans un premier temps, d'amorcer le protocole par des référents théoriques et conceptuels disponibles dans la littérature. Tenant compte du caractère libre de cette position, le chercheur ne se laisse pas trop voir pilotée sa démarche par son cadre théorique dont il se méfie. Il s'agit de prendre appui sur un cadre préétabli mais aussi s'offrir le chemin de pouvoir s'en émanciper.

Les recherches à visée interprétative ont été adoptées par beaucoup de chercheurs en sciences sociales. Demazière & Dubar (1997) utilisent le vocable d'une perspective

sociologique générale, à l'instar de (Schwandt, 1997) qui adopte le concept de *interpretive theoretical commitments* (adhésions interprétatives et théoriques). Mucchielli (2005) parle d'une boîte à outils de concepts extensible, en faisant centration sur un cadre théorique large plutôt qu'une théorie, qualifiée de forte, qui rime d'une forte focalisation sur les résultats à atteindre et la manière de les atteindre.

Le mode de ce genre de recherche permet une interprétation cohérente par une lecture limpide des phénomènes. Ce cadre de référence théorique global est comme « une carte provisoire du territoire, composée de connaissances générales à propos du phénomène qu'il s'apprête à étudier, ainsi que des repères interprétatifs... » (Paillé & Mucchielli, 2003).

L'interprétativisme met l'accent sur la nature intentionnelle et finalisée de l'activité humaine. Il s'appuie aussi sur le caractère interactionnel, discursif et processuel des pratiques sociales. Contrairement aux approches positivistes qui visent la découverte des régularités causales stables, dans un univers câblé, la posture interprétativiste s'appuie sur des méthodologies compréhensives, mieux à même de saisir la nature construite des phénomènes sociaux. Pour Allard-Poesi et al., (2007), « ces méthodologies visent en priorité à comprendre le sens plutôt qu'à expliquer la fréquence et à saisir comment le sens se construit dans et par les interactions, les pratiques et les discours ».

Pour autant, l'objectif de la recherche vise à compréhension des significations que les acteurs attachent à la réalité sociale, leurs motivations et leurs intentions (approche compréhensive). De manière concrète, la démarche de recherche vise à comprendre la manière dont la stratégie est perçue par individus (représentations stratégiques) et fait sens pour eux (appropriation) et, à explorer les stratégies d'acteurs et les logiques sous-jacentes qui entourent sa mise en œuvre (Grimand, 2016). Cette recherche adopte une méthodologie de type qualitatif approprié à l'objet d'étude. La démarche qualitative facilite, en effet, la découverte d'éléments d'information originaux et permet la compréhension des perceptions émises par les acteurs.

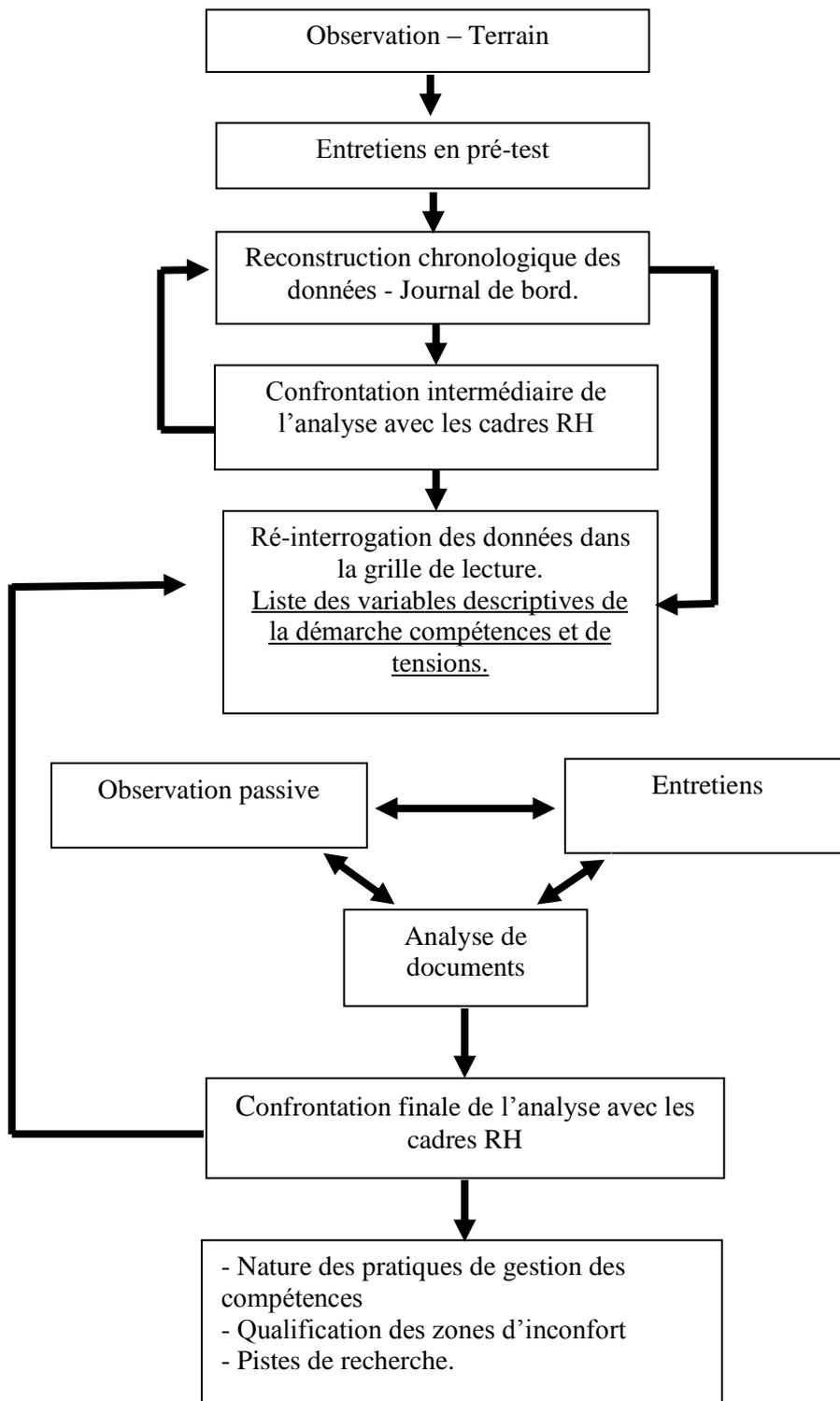
L'étude de l'inscription du discours stratégique dans la réalité sociale de l'organisation a été réalisée à partir d'une étude de cas. L'intérêt méthodologique de l'étude de cas n'est plus à démontrer. Définie comme « une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications » (Wacheux, 1996), elle permet d'apprécier une situation de gestion dans toute sa dynamique en s'intéressant aux acteurs de l'organisation et en développant une compréhension du contexte dans lequel ils interviennent (Yin, 2013).

Plus précisément, pour produire un construit faisant état de l'inscription de l'instrumentation dans la réalité sociale de l'organisation, plusieurs techniques ont été mobilisées et triangulées :

- en premier lieu, la technique de l'entretien a constitué un moyen privilégié d'accéder aux discours des individus et à leurs représentations ;
- en second lieu, l'observation passive a permis d'accéder au contexte organisationnel et aux situations concrètes de travail, favorisant ainsi le rapprochement du discours, des réalités vécues et perçues par les acteurs ;
- enfin, l'appréhension des contenus de l'instrumentation et des processus officiels a pu être réalisée à partir de l'analyse des documents émanant des différents niveaux de l'organisation et en particulier, des organes de direction ressources humaines.

La perspective de recherche nécessite l'élaboration d'un design. Il requiert des lectures préalables et des démarches exploratoires de terrain qui permettent de définir la problématique. Loin d'être une simple logique de déduction, il est issu d'un processus qui se prolonge jusqu'à l'obtention d'un cadre complet, cohérent, et jugé réalisable. Ces ajustements ou changements plus importants nécessitent souvent de nouvelles lectures, notamment sur la démarche globale choisie *a priori*, sur les méthodes d'analyse, sur les techniques de recueil de données. Un travail d'exploration est nécessaire pour estimer les possibilités d'accès à un terrain et la faisabilité du recueil de données envisagé.

Figure 1. Le design de la recherche



Ce travail est structuré en six chapitres, présenté successivement par l'intérêt et la problématique de la recherche (1), le concept de compétences et ses dimensions stratégique et instrumentale (2), le cadre de la recherche relatif à une revue de littérature qui concerne les différentes formes de tension (3), la construction épistémologique et méthodologique de la recherche (4), le contexte du cas étudiés et clarification de l'instrumentation (5) et nous présentons à la fin les résultats relatifs à l'analyse et la discussion (6).

Chapitre 1. Introduction et problématique de recherche

Depuis plus de trois décennies, la compétence est devenue un objet de débats au sein des pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH). Beaucoup d'acteurs de la vie des organisations et les chercheurs y voient un concept fédérateur, capable d'interpeller l'ensemble des problématiques auxquelles est confrontée la GRH. Cependant, d'autres voient la compétence comme une invasion qui n'aurait comme souci que conforter les marchés de cabinets-conseils. Néanmoins, les questionnements autour des compétences sont placés au cœur des débats du management d'une manière générale et de la GRH d'une manière particulière.

Le sujet de gestion de compétences constitue aussi une préoccupation majeure chez les professionnels de la fonction Ressources Humaines (RH). Beaucoup d'entre eux confirment qu'il s'agit d'une démarche visant l'intégration de certaines pratiques qui accompagnent leurs entreprises dans une dynamique concurrentielle rude caractérisée par des impératifs de qualité.

La démarche compétence et les autres systèmes de GRH ne fonctionnent plus comme des pratiques indépendantes. Avec le temps, le statut et l'objet de la compétence ont évolué et ont embrassé l'ensemble des sous-systèmes de la GRH¹. L'introduction de ce nouveau mode managérial, engageant un processus de transformation des instruments de gestion des hommes, n'a pas été sans conséquences sur les réalités organisationnelles (Bastien et al., 2019).

Les dispositifs d'instrumentation sont de natures très disparates et d'une plus ou moins grande complexité (Antoine et al., 2006; Gilbert, 1998; Gilbert & Schmidt, 1999; Gilbert & Yalenios, 2020; Marbach, 1999). Dans une logique de compétence (Zarifian, 1998), même si les entreprises cherchent à évaluer explicitement leurs salariés sur des critères comportementaux qui ne sont pas directement liés à un savoir technique². Marbach (1999) affirme que la définition des compétences ne semble pas un enjeu déterminant dans l'efficacité et la réussite de l'instrumentation. D'ailleurs plusieurs recherches ont montré que l'élaboration des outils d'évaluation des compétences n'est pas centrale dans la démarche (Gilbert, 1998; Gilbert & Schmidt, 1999; Gilbert & Yalenios, 2020). L'ambiguïté du concept de compétences et son flou sémantique nous mène à nous interroger sur les portés d'un

¹ Ce que **WITTE S** a qualifié de "**Mètre – étalon de la DRH**", in *La compétence, mythe, construction ou réalité ?*, Edition l'Harmattan, Paris, 1994.

² Si on reprend la définition de Durant (2000), la compétence articulée autour de trois dimensions qui relèvent de la connaissance (les savoirs), des pratiques (les savoir-faire) et des attitudes (le savoir être). Et il inclut dans ce modèle non seulement les processus de management mais aussi la structure organisationnelle, la décision stratégique et l'identité.

signifiant sans signifié (D. P. Martin, 2003; Van Der Klind & Boon, 2003) et d'essayer de comprendre ce qui se joue réellement dans une logique de compétence du point de vue de la dynamique individuelle et groupale.

Notre recherche s'inscrit dans un questionnement qui émane à la fois des entreprises et des chercheurs en management. Des débats ont été ouverts sur la configuration des pratiques de gestion par les compétences (Antoine et al., 2006; Bouteiller & Gilbert, 2005; Boyatzis, 1982; Défelix & Picq, 2013; McClelland, 1973; Saint-Onge et al., 2004; Spencer Jr & Spencer, 1993; Winterton & Winterton, 1999) alors que d'autres se sont intéressés à l'essoufflement et aux usages imprévus de ces instrumentations (Dietrich, 2003; Gilbert, 2003; Gilbert & Yalenios, 2020; Joyeau, 1999; Oiry, 2011; Roche, 2020). A partir de ce double constat, nous tentons de contribuer à une analyse permettant de comprendre le caractère pluridimensionnel de la gestion des compétences et de rendre compte de la diversité des logiques d'appropriation par les acteurs.

La réalisation de ce travail mobilise un champ théorique multiparadigmatique dans la mesure où nous considérons la gestion des compétences comme un processus interactif entre plusieurs niveaux d'action, regroupant des rationalités différentes et interrogeant des acteurs multiples.

Dans ce chapitre introductif, il nous semble nécessaire de décrire tout d'abord le concept d'instrumentation (1.1), l'intérêt d'une perspective instrumentale, ses limites et l'apport d'une approche compréhensive dans l'analyse de la démarche (1.2). Nous présentons ensuite la question centrale (1.3), les objectifs et l'intérêt de la recherche (1.4).

1.1. L'instrumentation de gestion

Avant d'aborder la question de l'instrumentation, il est important de définir le concept d'outil de gestion. Moisdon (1997, p. 7) le considère comme étant « toute formalisation de l'action organisée, tout schéma de raisonnement reliant d'une façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, et destiné à instruire les divers actes de gestion ». L'organisation ne se réduit pas à l'application de principes et d'intentions abstraites, elle se construit par des outils qui lui permettent de fonctionner et qui peuvent engager une transformation des rapports sociaux (Berry, 1983).

Les démarches compétence sont plus ou moins formalisées, mais fortement outillées (Dietrich et al., 2007). Les référentiels de compétences, les entretiens d'évaluation, les parcours professionnels, les cartes de métiers, les filières ... sont témoins de la diversité de

ces outils. Ces instrumentations sont souvent d'abord outillées par un référentiel de compétences.

Pascail (2007) considère en effet la démarche compétences comme un dispositif passant généralement par la rédaction d'un référentiel. Elle est définie comme « le déploiement, au sein d'une entreprise, d'un dispositif de gestion modifiant les pratiques de la fonction ressources humaines (le plus souvent piloté par elle), dont la finalité la plus visible est de nommer et de définir des compétences individuelles d'une population donnée de salariés, avec une formalisation plus ou moins conséquente, aboutissant généralement à la rédaction d'un référentiel, dont le but est de valoriser ces compétences, de les reconnaître et d'inciter les salariés à les développer » (Pascail, 2007, p. 64). Les référentiels sont souvent complétés par des entretiens professionnels (Trépo et al., 2002).

Il est à noter que les approches en termes d'outils permettent de décrire un certain nombre d'éléments et montrent la sophistication des démarches compétences dans les entreprises. Néanmoins, certaines recherches dénoncent une portée restreinte d'une telle approche limitée qui se focalise surtout sur la dimension technique de l'outil et néglige les processus leur élaboration, négociation avec les acteurs et utilisation totale ou partielle par les acteurs utilisateurs.

Dans l'analyse de la notion de compétence et ses paradoxes, Dietrich (2002) décrit un projet de concaténation d'une démarche de conception différente de la professionnalisation dans une entreprise. Elle formule une critique sur exubérante instrumentalisation technique de la gestion des compétences, notamment le manque de prise en compte des contextes au sein desquels est déployée la démarche compétence et du rôle des acteurs faisant face à leurs réalités au sein de l'organisation.

La notion d'outil, considéré comme un artefact mis à la disposition d'un acteur, doit ainsi être largement enrichi pour permettre la compréhension des modalités de sa construction et de son utilisation par les acteurs.

Pour Moisdon (1997, p. 7), un outil de gestion est

« un ensemble de raisonnements reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantité, de prix, de niveau de qualité, ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler ».

Il différencie l'outil de gestion d'autres concepts, tels que les règles, les dispositifs de gestion et les méthodes ou théories à partir desquelles se fait la construction des outils. Les frontières entre l'un ou l'autre de ces concepts peuvent ne pas être évidentes, tenant compte

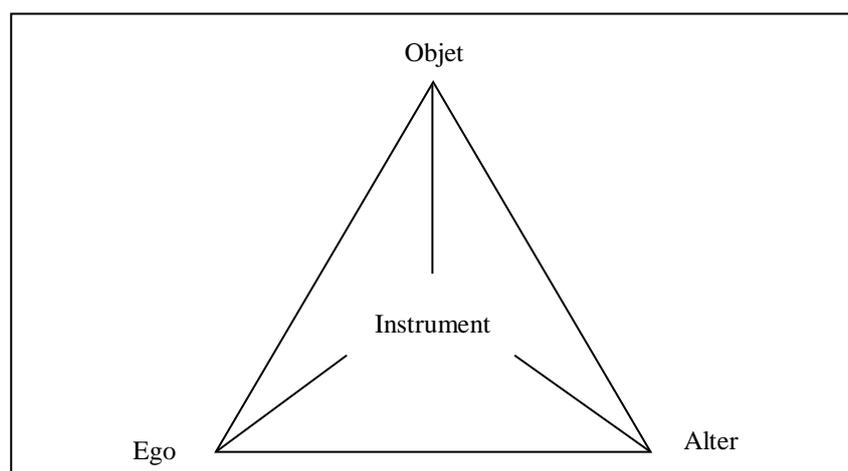
de leur interdépendance.

Hatchuel & Weil (1992) ont proposé une conception enrichie de l'outil de gestion considéré comme un "mythe rationnel" et se caractérise par la conjonction de trois éléments : *un substrat technique* (abstraction sur laquelle repose l'outil et qui lui permet de fonctionner - correspond aux supports concrets de l'outil), *une philosophie gestionnaire* (l'esprit dans lequel l'utilisation de l'outils est envisagée, qui rassemble des argumentaires sur l'utilité de l'outil et cherchant à convaincre les acteurs de son utilisation), et *une vision simplifiée des relations organisationnelles* (représentation des principaux acteurs et leurs rôles autour de l'outil). En définitif, l'outil est supporté par une représentation des situations de gestion et par la diffusion de cette représentation au sein de l'organisation. Il s'agit de faire savoir les raisons qui poussent au choix de l'outil tout en incitant les acteurs à valider et à mettre en discussion cette vision.

L'instrumentation de gestion ne correspond nullement à une vision rationaliste considérée comme neutre et d'application universelle (Gilbert, 1998). Elle est au cœur d'un processus et en interaction avec des contextes sociaux particuliers. Il est nécessaire de considérer le regard porté sur les statuts et les rôles des acteurs qui gravitent autour d'elle.

Les processus de gestion avec instrument sont à considérer comme des ensembles constitués par la réunion d'un sujet utilisateur de l'instrument, engagé dans une action de transformation d'un objet de gestion, le mettant aux prises avec d'autres sujets. Dans son développement de la thèse qui schématise la lecture des faits et des évènements à laquelle se livre la psychologie sociale, Gilbert fait référence au modèle en triade « Ego-Alter-Objet » de Serges Moscovici. Il ajoute un quatrième terme sur la base de la théorie de « l'inter objectivité » où il considère que l'instrument est vu un « interactant non humain », en prise avec d'autres interactans qui sont pour la plupart « humains ».

Figure 2. Modèle d'interaction instrumentale de Gilbert



Source : Gilbert (1997, p. 57).

L'instrument s'ajoute à la triade et revêt un statut particulier dans une situation d'interaction sociale et joue le rôle de médiateur. Gilbert a utilisé une métaphore systémique qui précise que les quatre éléments forment un système. Quand un des éléments est transformé, il y a une répercussion systématique sur les trois autres.

L'instrument est également un centre d'interactions multiples, leur analyse permet de comprendre pourquoi l'instrument dysfonctionne. La démarche dépend à la fois de l'objet de gestion, de l'utilisateur qui dispose de ressources propres et de l'organisation. L'instrument n'agit pas seul, il est également influencé par l'environnement matériel et social dans lequel il est placé.

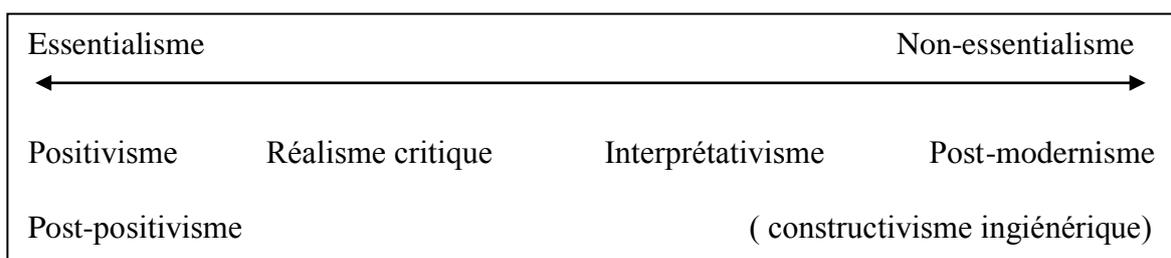
Il est important de rappeler les que les médiations instrumentales peuvent servir de base à un approche pluraliste des fonctions et des effets des instruments de gestion. Gilbert (1998) rappelle que ce statut de médiateur est porteur de trois types de médiations possibles de portées pragmatique, épistémique et sociale.

1.2. L'intérêt de l'approche compréhensive

La réflexion épistémologique est consubstantielle à toutes les recherches menées. Elle s'interroge qu'est-ce que la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance. Pour chaque chercheur, la réflexion épistémique permet d'asseoir la légitimité et la validité d'une recherche.

Allard-Poesi & Perret (2014) distinguent les différents paradigmes épistémologiques sur un continuum allant d'une réponse essentialiste à une réponse non essentialiste.

Figure 3. Conception du réel et paradigmes épistémologiques



Source : Allard-Poesi & Perret (2014, p. 22).

Les paradigmes inscrits dans une orientation constructiviste donnent une réponse de nature non essentialiste à la question ontologique. Généralement, elle s'exprime par l'affirmation que la réalité est construite et non préétablie. La réalité n'a pas d'essence propre, autrement dit qu'aucune substance indépendante, nécessaire ne se trouve à son fondement. Cette posture non essentialiste considère que la réalité est nécessairement dépendante des contingences qui président aux modalités de son existence.

Dans ce sens, (Habermas, 1976) montre que l'intérêt est au fondement de la connaissance. Il apporte une critique aux deux hypothèses intimement liées dans le cadre du positivisme :

- L'hypothèse d'un réel indépendant du sujet connaissant, c'est-à-dire d'une réalité objective et structurée, observable en soi, dont les lois de fonctionnement peuvent être identifiées et décrites scientifiquement en vue d'en acquérir une maîtrise accrue,
- L'hypothèse d'une théorie pure, indépendante de la pratique et des intérêts du monde vécu ; la connaissance est alors réduite à la seule science.

Le paradigme positiviste occulte le lien qui peut exister entre la pratique et la science, il considère que la construction de connaissances est l'apanage exclusif de la science et que la pratique est aveugle même si elle s'est guidée par la science. Dans ce sens, Habermas développe la thèse que la connaissance est portée dans la pratique et joue le rôle d'action. Les connaissances s'inscrivent dans des projets, obéissent à des principes logiques et des règles méthodologiques qui donnent forme aux résultats attendus.

Ce type de démarches s'appuie sur des critères et de méthodes propres qui leur permettent de garantir la légitimité de l'objectif et de respecter le principe d'objectivité de leurs énoncés au sens poppérien.

Sur la base des logiques sous-jacentes de cet objectivisme, Habermas explique les intérêts fondamentaux qui gouvernent la connaissance. Ils sont qualifiés de fondamentaux dans la mesure où ils constituent une condition primordiale de l'expérience, un cadre offre le moyen de concevoir la réalité.

- Les démarches empirico-analytiques cherchent à trouver les lois qui gouvernent le monde réel et à démontrer son objectivité. Elles donnent une forte importance à l'intérêt technique car elles cherchent l'observation et la vérification des faits pour produire des informations qui permettent de conforter le pouvoir technique pour, *in fine*, offrir à la connaissance le moyen de prévoir et de contrôler les phénomènes.

- Les démarches historico-herméneutiques ou interprétatives adoptent un cadre méthodologique alternatif. A partir de l'interprétation des textes et la compréhension du sens offert par la tradition que ces démarches trouvent l'accès aux faits. Elles se construisent autour des représentations du réel qui permettent aux individus de partager des valeurs et des principes. Elles prennent le schéma de démarches compréhensives et donnent des interprétations par opposition à l'intérêt technique, elles recherchent un intérêt pragmatique en ayant comme finalité le maintien de conditions d'une intercompréhension favorable à l'action commune. Dans ce sens, la communication, dans le cadre des thèses de l'agir communicationnel (Habermas & Ferry, 1987), est une condition importante de la mise en sens de l'action.

- Les démarches praxéologiques cherchent à formuler des lois qui ont attrait aux fonctionnements sociaux. L'analyse se réalise de manière critique pour distinguer les lois qui relèvent des constantes de l'activité sociale et celles qui émanent d'idéologies qui maintiennent les rapports sociaux. A l'image de la philosophie, elle partage un intérêt de connaissance émancipateur qui permet d'affranchir les sujets de leur dépendance et de déclencher en eux un processus de réflexion. L'intérêt de ces démarches de nature politique, se répand de l'analyse critique des fonctionnements sociaux qui recherche leur transformation.

La perspective interprétative exprime une méfiance à l'égard de tout ce qui ressemble à une essence de la réalité et met l'accent sur la spécificité des réalités qui constituent son objet. Elle se distingue par sa particularité de normes contingentes, de valeurs et de conventions historiquement et spatialement situées, elle est caractérisée par des dimensions intentionnelles et symboliques.

Si cette théorie a surtout été retenue pour sa portée épistémologique, rappelons que Habermas visait à élaborer une théorie de la connaissance, scientifique mais aussi pratique; il insiste fortement sur le fait que les intérêts ancrent fortement les connaissances dans la pratique : dans le monde du travail (production, réalisation d'activités), des interactions (socialisation) et des rapports de pouvoir (légitimation, domination, transformation), selon ses termes. Cet ancrage nous semble avoir été sous-estimé dans les utilisations de cette théorie. Par ailleurs, Habermas a également souligné que la connaissance critique n'était pas la production du seul chercheur mais qu'elle comportait une dimension collective et que son caractère émancipateur tenait aussi à son ancrage dans les conflits, tensions et contradictions du monde vécu : la connaissance émancipatrice n'est donc pas la production de l'avant-garde

intellectuelle ou du chercheur héroïque qui éclairerait alors les masses pour les sortir de leur aliénation. Ces éléments nous semblent particulièrement pertinents dans le cadre des sciences de gestion.

L'approche compréhensive recherche la reconstitution des significations de l'action et des pensées des acteurs impliqués. A partir de l'explicitation des significations des expressions que s'établit la compréhension, c'est le décodage qui permet au sens des phénomènes observables ou appréhendables à partir des expressions. Dans le paradigme interprétativiste, la démarche scientifique ne prend pas en compte les objets extérieurs indépendants du sujet percevant mais plutôt les perceptions et les impressions de ce dernier à l'égard du monde extérieur. Cette position épistémologique réfute l'existence et la prééminence d'un monde dit réel et objectif de l'appréhension de ce monde et l'action dans ce monde des acteurs humains. La posture compréhensive énonce, par ailleurs, que le monde des acteurs humains est un monde de significations et que ce qui importe c'est de comprendre ce monde. La compréhension étant d'ailleurs la même chose que la prise de connaissance des significations qui constituent, au total, le sens des choses (principe de la primauté des significations et du sens dans l'approche scientifique des faits humains et sociaux). L'approche compréhensive postule ensuite la possibilité qu'à tout homme de pénétrer le monde des significations d'un autre acteur humain. Le vécu et le ressenti d'un autre homme ne sont pas hermétiques et hors d'atteinte (principe de l'intercompréhension humaine).

Du point de vue heuristique, la centration sur le discours à partir des expériences subjectives des acteurs, en cherchant à s'introduire et à comprendre les réalités sociales expérimentées par les individus, relève d'une posture compréhensive. Selon les préceptes de la sociologie compréhensive, comprendre signifie la démarche qui ramène un phénomène observé aux actions individuelles et étudier les motifs avancés par les acteurs en se mettant à leur place. Le développement d'un tel type de connaissance passant, d'une part, par la *compréhension* des intentions et motivations des individus qui participent à la création de la réalité sociale et, d'autre part, par la compréhension du contexte de cette construction, compréhension qui seule permet d'assigner un sens à leurs comportements (Thiéart, 2014).

Dans cette recherche, la question abordée est celle de la compréhension des raisons qui sont à l'origine des tensions dans un contexte d'adoption d'une instrumentation par la gestion des compétences. Nous nous inscrivons dans le paradigme compréhensif qui repose sur l'idée que le monde de l'homme n'est pas un monde objectif, il est un monde subjectif

construit par sa sensibilité (postulat constructiviste-subjectiviste). Ce qui est intéressant dans l'étude des phénomènes produits par les hommes, c'est leur lecture en compréhension, c'est à dire l'explicitation des significations et du sens final qui sont donnés par les acteurs impliqués (postulat du primat de la lecture en compréhension donnant accès aux significations). De par notre positionnement, l'accès aux significations données par les acteurs impliqués est possible grâce aux phénomènes d'empathie et de validation par l'échange (postulat de l'empathie et de la validation inter-humaine possible). Ces éléments qui caractérisent la nature de notre recherche nous amènent à formuler le questionnement de notre recherche de nature qualitative, basée sur la méthode ethnographique pour analyser la dimension intersubjective des acteurs.

1.3. Problématique générale de la recherche

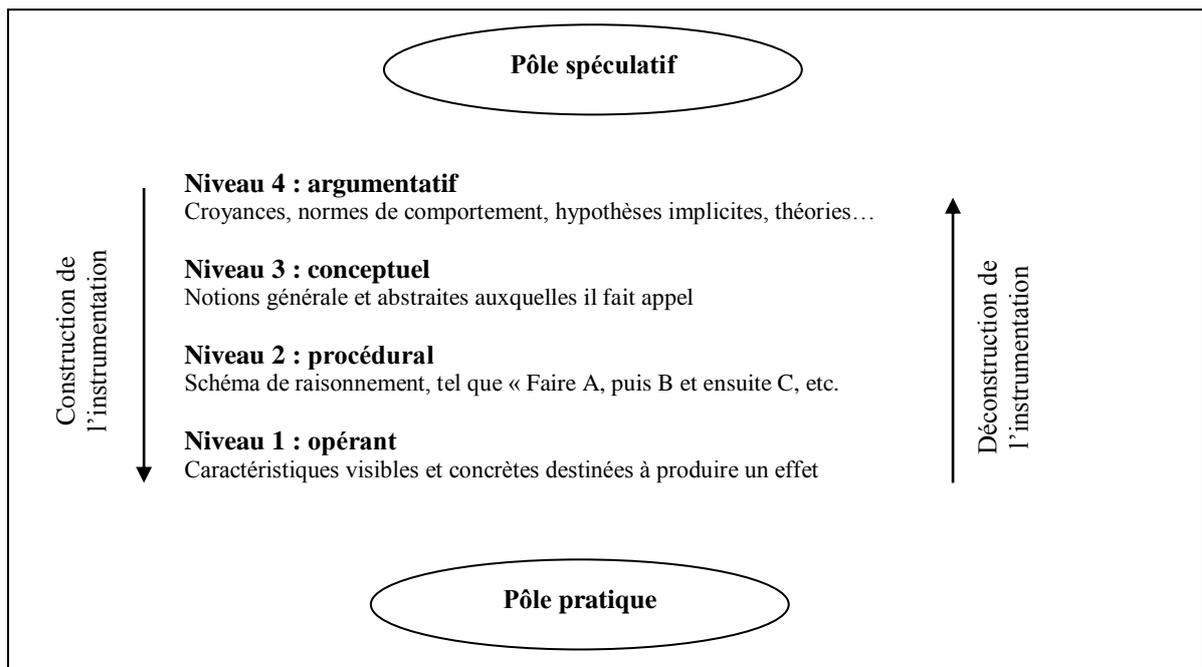
Porteuse de sens, l'instrumentation de gestion des compétences apparaît comme une construction animée par plusieurs finalités (Oiry, 2011; Paraponaris, 2003), inscrite dans des projets d'entreprises qui impliquent plusieurs niveaux de management. La finalité recherchée de l'instrumentation des compétences n'est donc pas dans la construction d'une ambition mais elle réside davantage dans l'optimisation des processus et des démarches mises en œuvre, afin que celles-ci ne restent pas prisonnières d'une appropriation incomplète. Oiry (2006) propose à cet égard une conduite du changement soucieuse d'adaptation et de valorisation des usages imprévus. Sur ce point, la conduite des démarches compétences a sans doute à s'inspirer du retour d'expérience du management des systèmes d'information l'ingénierie de l'outil doit se mettre à l'écoute de la « maîtrise d'usage » et la conduite de changement ne peut que prendre en compte les besoins des utilisateurs.

Notre problématique s'inscrit dans la lignée de ces interrogations, d'ailleurs Gilbert (1998) a proposé un modèle déconstructeur pour décrypter les croyances des concepteurs dans une instrumentation. L'auteur postule que, toute instrumentation de gestion constitue un construit sociocognitif, et donne alors le moyen d'une déconstruction qui permet de rendre visibles les croyances, les valeurs les visions du monde qui ont été intégrées à l'occasion de sa construction. De ce point de vue, il est possible de découvrir les empreintes d'une représentation sociale qui découlent de cet ensemble de valeurs et de croyances.

Le schéma qui suit structure en quatre niveaux qui déconstruisent l'instrumentation et permettent de réemprunter la démarche adoptée antérieurement par les concepteurs pour bâtir l'instrument. Le niveau argumentatif met à jour des postulats sous-jacents, des hypothèses tacites et/ou explicites qui donnent une justification aux prescriptions formulées. Ces

dernières peuvent correspondre à des théories scientifiques ou de croyances, des schémas interprétatifs ou de normes de comportement. Le niveau conceptuel qui correspond à un ensemble de connaissances empruntées à la discipline de gestion dans son hétérogénéité. Le niveau procédural qui propose une façon d'agir selon les principes de la procédure prescrite, il offre un mode d'emploi qu'il faut parfaitement détenir pour faire fonctionner l'instrument. Le niveau opérant, le plus immédiat et le plus visible par les gestionnaires et les observateurs, il est constitué de supports formalisés et hiérarchisés dédiés à l'organisation.

Figure 4. Construction et déconstruction d'un instrument de gestion



Source : Gilbert (1998, p. 22).

Cette recherche a pour finalité de qualifier les difficultés inhérentes à l'introduction d'une instrumentation de gestion de compétences. Il s'agit de comprendre le phénomène de tensions qui naît à partir de conflits qui opposent les portées de la structure organisée de croyances qui forme un type de rationalité particulière des acteurs de l'organisation avec les finalités technico-rationalistes de l'instrumentation de gestion. Dans ce sens, notre question de recherche peut alors être formulée comme suit :

Comment se produisent les tensions à l'occasion de l'adoption d'une instrumentation de gestion des compétences ? Un accent particulier sera mis sur les motivations qui caractérisent l'émergence de ces tensions.

Les motivations nous amènent à définir le schéma de l'appropriation de la démarche par les acteurs de l'entreprise et donne une orientation autour de trois dimensions.

La première concerne la construction des intériorités des personnes par la récurrence de l'action des pratiques de GRH (Dietrich, 2003; D. P. Martin, 2003) . Il s'agit ici de tenir compte du statut privilégié de la narration que la personne est conduite à faire d'elle-même et de son rapport aux autres dans la construction de son identité au travail (Dietrich, 2003; Gardin, 2001; D. P. Martin, 2003; Martineau, 2020). Les pratiques issues de

l'instrumentation vont transformer, avec plus au moins de heurts et de tension, la posture le salarié dans son contexte. La question incontournable qui se pose est relative aux enjeux d'éthique liés aux pratiques de management des compétences (Arbouche, 2008; D. P. Martin, 2003).

La deuxième dimension consiste en une attention portée sur les processus temporels (D. P. Martin, 2003; Oiry, 2011). Il s'agit de la prise en compte des locutions et des interlocutions constitutives des identités individuelles. L'intérêt porte ici sur l'importance des temporalités spécifiques des dynamiques individuelles et que l'action collective ne s'inscrit pas dans la seule dimension temporelle *objective* des réajustements organisationnels.

La dernière dimension concerne la nature et le contenu des règles de coexistence dans l'action commune (Pesqueux, 2000). La GRH ne peut définir ce que doit être l'ordre social et financier, alors que le processus d'intercompréhension raisonnable qui est mobilisé par la logique compétence fait émerger d'une manière centrale un ensemble de questions relatives à la justice dans l'action commune.

Les questions dans cette dimension sont multiples mais gravitent autour de la problématique de la gestion des compétences. Elles posent centralement un problème de procédures de validation des compétences, les critères opératoires de validation de la dimension behavioriste des compétences comme la capacité à communiquer et à coopérer, l'esprit d'initiative, l'adaptabilité et d'autres critères comportementaux. Dans ce sens, une distinction est établie entre l'adoption et l'appropriation. Il s'agit de s'interroger, d'une part, à propos des facteurs qui poussent les organisations à adopter un outil et, d'autre part, au regard des facteurs qui motivent les acteurs à utiliser cet outil (Brillet et al., 2010).

Nous tentons à partir de cette question d'affiner l'analyse en terme d'appropriation de l'instrumentation gestion en dépassant les limites d'une démarche exclusivement instrumentale, elle tient notamment à l'intégration dans l'analyse de cette dimension compréhensive/interprétative, herméneutique dans la terminologie d'Habermas (1976). Dans ce cadre, la conceptualisation des situations tient compte des représentations des acteurs pour en accroître la validité (Giddens, 1984).

Tenant compte de ces dimensions, nous avons formulé une hypothèse intentionnaliste, construite à partir d'une démarche ethnométhodologie questionnant la pertinence du mode d'analyse de l'efficacité de l'appropriation de la démarche compétence. Un construit similaire a été évoqué par plusieurs chercheurs en GRH (Bodrožić & Adler, 2018; Brulhart et al., 2018; Dechamp et al., 2006; Grimand, 2016, 2016; Grimand et al., 2018; D. P. Martin,

2003; Martineau, 2017, 2020; Oiry, 2011; Roche, 2020). Nous la formulons comme suit :

Les difficultés d'adoption de l'instrumentation de gestion des compétences sont tributaires d'une prise en compte, non pas de l'unité supposée d'une raison rationnelle atemporelle et objectivante, mais d'un cadre contextuel historiquement situé d'intercompréhension raisonnable.

Comme corollaire à cette hypothèse de travail, cette recherche s'inscrit dans une perspective de changement considéré comme source de désordre, de tension, de confusion au moment de son implantation, surtout durant la phase transitoire (Bastien et al., 2019; Burke, 2017; Collerette, 1989). D'ailleurs, les champs organisationnels sur lesquels s'applique la gestion vivent une double tension : la première est celle des multiples réalités qui s'y jouent, s'y combinent et s'y affrontent ; la seconde est celle des représentations que les hommes, en tant que sujets ou objets de l'action collective, produisent de ces réalités ; les significations qu'ils construisent forment une polysémie, c'est-à-dire une pluralité de sens à la fois complémentaires et contradictoires (Louart, 1993).

Tenons compte de notre posture épistémologique, la nature de notre hypothèse de travail est relativiste, elle recherche la production d'une connaissance contextuelle subjective et donc avec une totale indépendance entre le sujet et l'objet, le monde social est loin d'être d'une vision déterministe mais plutôt intentionnaliste. Il s'agit d'étudier les raisons entravant la réussite de l'instrumentation, nous nous appuyons sur l'étude de quatre niveaux de tensions, qualifiées aussi de zones d'inconfort (Mazouz et al., 2012; Mazouz & Tardif, 2010) qui peuvent émerger dans tout changement :

- Le cas des paradoxes repérés au niveau des valeurs, nommés *tensions au niveau institutionnel* (Alston et al., 1996; DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2013).
- La situation où des paradoxes affectant les structures organisationnelles, il s'agit de *tensions structurelles*,
- Les paradoxes générés par les cadres officiels de gestion sont à l'origine de tensions managériales,
- Le cas des paradoxes générés par les outils de gestion, appelés *tensions artéfactuelles*.

Ce travail s'inscrit dans le cadre des recherches relatives au changement de mode de GRH et son analyse. Nous privilégions une analyse des représentations des acteurs en ce qui concerne les pratiques de gestion des compétences.

La gestion par les compétences répond à des enjeux diversifiés. Du côté des individus,

elle répond à un double objectif : prétendre à des évolutions professionnelles satisfaisantes et répondre à un besoin d'employabilité qui confère une conservation d'une attractivité sur le marché du travail. Du côté de l'organisation, elle constitue un levier d'adaptation aux événements imprévisibles, de répondre aux besoins de coopération et de responsabilisation dans un souci de performance globale.

Notre intérêt se concentre sur les différents acteurs de la démarche compétence et leurs perceptions par rapport à l'instrumentation. Nous nous positionnons dans la perspective de Weick (1995) pour laquelle la réalité organisationnelle serait une construction sociale. L'interactionnisme symbolique est au centre de l'approche mettant en avant les concepts-clés de ses travaux : action - interaction - sens - consciences de soi. Il s'agit de donner intérêt et analyser les procédés par lesquels les acteurs s'influencent les uns les autres et informent le processus d'élaboration de sens. L'organisation donne lieu à des interactions complémentaires, celles qui reposent sur les actions des uns qui génèrent les réactions des autres.

Notre position épistémologique est interprétativiste car nous nous plaçons dans une perspective compréhensive de phénomènes (Habermas, 1976). Pour Wacheux (2005, p. 15), lorsque le chercheur est l'instrument de la compréhension par des entretiens, des observations ou des quasi-expérimentations, alors la connaissance est d'abord intime (Kant), avant d'être sensible, puis théorique ou expérientielle. Il y a toujours une part de phénoménologie dans une recherche interactive. Les méthodes d'extériorisation, d'encodage, de distanciation et d'interprétation empruntent nécessairement à cette épistémologie. Wacheux (2005, p. 18) poursuit, au sujet de la méthode des cas particulièrement : « le chercheur pense son expérience pour la restituer et la rendre signifiante. Néanmoins, il ne s'agit pas d'une autobiographie, il y a une exigence de problématisation sur une base réflexive de l'expérience et une interprétation du vécu des acteurs. Quel que soit le type de recherche qualitative entreprise, la dimension phénoménologique sera présente ». Pour Giordano (2003, p. 21) « le chercheur est engagé dans une relation à l'Autre, l'«objet» de sa recherche, lequel se modifie nécessairement tout en rétroagissant sur le chercheur ». Le chercheur est donc un sujet interprétant et l'origine de la connaissance provient alors de l'empathie éprouvée par ce dernier c'est-à-dire de sa capacité à se mettre à la place d'autrui.

La problématique annoncée plus haut suscite une analyse qui tient compte du contexte de l'instrumentation, son contenu, la dynamique des outils et leurs perceptions par les acteurs organisationnels. Ce choix se justifie par les qualités inhérentes à son cadre heuristique qui

met l'accent sur le caractère situationnel et multidimensionnel du cadre de la recherche. Il permet de comprendre les processus interactifs par lesquels un contenu évolue dans un contexte particulier, caractérisé par un processus où se nouent des relations, des interactions et des jeux d'acteurs. Dans notre cas, nous procéderons à un enchâssement de la perspective compréhensive dans le cadre d'analyse proposé par Mazouz et al., (2012). C'est un cadre qui permet d'agencer les informations dont dispose le chercheur pour étudier le changement, et non d'une théorie explicative de ce changement.

1.4. Objectifs et intérêt de la recherche

Le chercheur en sciences de gestion doit concilier entre les intérêts théoriques et les préoccupations opérationnelles des entreprises (Martinet, 1990; Wacheux, 1996). Notre apport s'inscrit dans une double perspective : managériale et théorique.

La démarche compétence constitue une rupture avec les pratiques anciennes de la GRH et une réalité renouvelée dans les entreprises même si ses formes sont en constante évolution et constitue un objet de recherche non stabilisé. Beaucoup d'entreprises adoptent ces démarches de gestion par les compétences mais peinent à la maintenir (voir les travaux montrant que ces les salariés qui entravent la pratique normale de la GC). Cette vision devrait cependant être confrontée aux perceptions propres aux salariés, c'est-à-dire leur disposition à adhérer la démarche proposée par leurs employeurs pour gérer leurs compétences. Dans cette perspective, notre recherche a pour but d'identifier les déterminants qui sont à l'origine.

Les intérêts managériaux de cette recherche sont multiples. Le progrès technique, les exigences croissantes d'innovation et un contexte de plus en plus contraignant de l'internationalisation des marchés obligent les entreprises à repenser leurs modes de gestion. Ces transformations affectent les ressources humaines et génère des interrogations nouvelles aux trois missions la GRH (Brabet, 1993), à savoir : l'allocation, l'intégration et le développement des RH. Les pressions exercées dans l'environnement du travail rendent complexes les modèles de gestion. La prise en compte des aspirations des salariés n'est pas anodine dans la mesure où ils sont aussi acteurs dans les décisions de GRH en matière de développement de leurs compétences, de leurs rémunérations et de leurs mobilités et parcours professionnels. Il s'agit essentiellement pour nous de montrer l'intérêt de la prise en compte des réalités sociales, non observables, qui sont directement liées à l'efficacité de l'instrumentation.

L'intérêt théorique de notre sujet de recherche pour le champ théorique de la gestion des compétences nous paraît d'importance. Nous démontrons la pertinence d'une approche

compréhensive dans l'instrumentation de la gestion des compétences et les limites de la seule approche instrumentale. Cet intérêt au moment où son cadre d'analyse est ébranlé (Dietrich, 2003). La prolifération des recherches sur les théories de la compétence témoigne de la pluralité des approches et de l'absence d'une orthodoxie dans ce domaine (Brulhart et al., 2018; Deist & Winterton, 2005; Gilbert, 1998; Gilbert & Schmidt, 1999; Van Der Klind & Boon, 2003). Les facteurs critiques qui se heurtent à l'intégration réussie de l'instrumentation sont très différents. A un niveau plus abstrait, chaque initiative d'instrumentation peut être comprise comme un défi d'intégration avec sous des contraintes d'interprétations intersubjectifs. Dans la dimension subjective, une compréhension de la relation entre les objectifs stratégiques et les initiatives de changement est une condition préalable à la compréhension et l'acceptation parmi les employés, qui devraient mettre le changement en pratique. De plus, l'intégration des initiatives uniques dans un concept global doit être illustrée par les employés. Sans s'inscrire dans une dimension logique, nous pouvons intégrer la dimension psychologique de l'intégration. Dans ce contexte, les approches participatives de la gestion du changement peuvent améliorer la circulation de l'information et favoriser une meilleure compréhension du système global.

Chapitre 2. Etat de l'art sur le concept de compétence et son instrumentation

Introduction

Ce chapitre présente l'état des connaissances dans plusieurs domaines. Partant de la dimension polysémique du concept de compétences, il est nécessaire d'établir un état de l'art sur la question. Beaucoup d'interrogations ont été posées quant aux évolutions du concept et à la manière dont il est traité dans la littérature. Il est aussi nécessaire de présenter une des préoccupations des chercheurs en gestion, notamment en management stratégique, qui tente d'expliquer comment les entreprises peuvent construire et développer de nouvelles sources d'avantages en termes de positionnement sur le marché. Dans une perspective complémentaire, l'approche basée sur les ressources développées à partir des travaux de (Penroze, 1959), déplace la question au niveau du processus de production et montre que les actifs rares, difficilement imitables et non substituables de la firme sont à l'origine d'avantages stratégiques durables (Barney, 1996; Prahalad & Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984).

Au-delà de la préoccupation stratégique, les bénéfices attendus de la notion de compétence reposent aussi sur des logiques. Ce qui renvoie à des origines différentes qui ne seront pas sans conséquence apparente sur sa définition. Ayant conscience de la grande difficulté de circonscription de la notion de compétences, nous tentons, tout de même, d'examiner de différentes contributions traçant son évolution et son acception, pour finalement tenter d'appréhender ses principales caractéristiques.

Des questionnements ont porté également sur les différentes conceptions des logiques d'instrumentation des compétences (Bouteiller & Gilbert, 2005; Van Der Klind & Boon, 2003). La multiformité des instrumentations identifiées est issue de trois raisons selon Van Der Klind & Boon (2003). La justification tient aux différences en matière de politiques nationales d'éducation et des relations établies entre le système d'éducation et le marché du travail. Le désaccord conceptuel découle de la théorie d'apprentissage sur laquelle se fonde l'acquisition des compétences (la distinction entre les approches constructiviste et cognitiviste à l'apprentissage) et des applications variées dans des champs qui supposent des définitions différentes de la compétence.

La question de mesure des compétences s'impose comme le tournant commun des différentes approches. Des schémas différenciés de construction de référentiels aboutissant à des méthodes globalisantes ou spécifiques pour l'appréhension des rendements des compétences ; elle tente de démystifier les articulations entre un résultat observable et la compétence elle-même.

2.1. Genèse et évolution du concept de compétence

Les mutations des systèmes de production et la transformation des formes de concurrence auxquelles sont confrontées les entreprises ont conduit certaines d'entre elles à développer des stratégies de différenciation fondées sur la qualité et le service, mettant en jeu de nouvelles formes d'organisation du travail et de gestion de la main-d'œuvre (Zarifian, 1998). La diversification des produits et le raccourcissement des délais de production et de la durée de vie des produits, liés à l'incertitude et aux exigences des clients, s'accompagnent de nouvelles méthodes de gestion. Ces mutations dans la conception et l'organisation du travail font émerger de nouveaux principes structurants dans lesquels la compétence occupe une place prépondérante et constitue l'un des nouveaux repères des pratiques de gestion des ressources humaines. Zarifian (1999) évoque que l'instabilité et la visibilité compromise de la période actuelle se démarquent fortement de la période de domination du modèle taylorien et donnent encore plus de poids aux enjeux de la logique compétence. La réussite et la survie des organisations interpellent donc cette vision performative de la compétence. C'est pourquoi, autant sur le plan managérial que sur le plan stratégique, le concept de compétence a été largement examiné et des attentes multiples lui ont été associées.

La notion de compétence a donné lieu à un grand nombre de publications mettant l'accent sur la nécessité d'une pertinente définition du concept. Le constat de l'usage multiforme du concept explique d'une manière significative l'effort de synthèse de plusieurs auteurs dans le champ de la GRH. Leurs contributions ont tenté de proposer, à partir de définitions différentes, un cadre conceptuel unifié rigoureusement élaboré. Le « désordre » observé dans le langage et dans les entreprises (Aubret et al., 1993; Gilbert & Parlier, 1992), ne tient pas forcément à un vide conceptuel, mais aussi à ce que, né et utilisé dans des contextes différents et des périodes différentes.

Une recension des définitions colligées par de différents chercheurs précise que la notion de compétence peut avoir divers sens. Cet état de conceptions différentes est la résultante de l'approche utilisée pour aborder le construit. Ces lectures nous conduisent à s'interroger sur les origines de la notion de compétence et les différentes appropriations qui en ont été faites. De la littérature que nous avons consultée, nous pouvons déduire que du point de vue de la sociologie, on préconise que la compétence n'a pas de sens en soi. Elle est dépourvue de sens si elle soumise à une réalité particulière du travail. Cependant, des psychologues trouvent que la compétence se montre comme un attribut de la personne qui peut prédire la performance au travail. Ainsi, pour en saisir le sens,

le positionnement des auteurs par rapport au concept de compétence a été marqué par des options analytiques qui étaient basés sur des fondements théoriques différents. Devant une telle configuration polysémique, il va sans dire que les différentes origines de la notion de la compétence doivent être abordées pour comprendre cette panoplie de facettes et les différents angles en fonction desquels elle a été appréhendée. C'est autour de cette diversité d'approches que nous allons tenter d'expliquer la notion de compétence dans le but de mieux comprendre sa signification.

Le concept de compétence a constitué une alternative au paradigme prédominant en stratégie, Issue des travaux de Penrose (1959), cette nouvelle perspective étudiée par Barney (1986), Collis (1991), Prahalad & Hamel (1990), Rumelt (1984) et Wernerfelt (1984) rappelait que le développement de la firme ne dépend pas seulement de son positionnement externe et du jeu des forces auquel elle est soumise, mais qu'une bonne part de son succès dépend aussi des ressources qu'elle a à sa disposition et qu'elle mobilise.

La conception de la compétence varie également selon les pays ; les approches américaine, anglaise et française (Bouteiller & Gilbert, 2005; Geffroy & Tijou, 2002; Gilbert, 2003; Le Boterf, 2000; Roger & Philip, 1997; Winterton & Winterton, 1999). Une des sources de divergence est l'orientation sur le poste et sur ses exigences techniques, comparativement à une orientation sur les comportements transférables entre des postes de natures différenciées.

2.1.1. La genèse du concept

Au début des années 1960, Noam Chomsky a introduit le concept de compétence dans la linguistique. Il a distingué ce qui relève du champ cognitif de l'ensemble des facteurs pouvant avoir un impact sur la performance. Il définit la compétence comme le résultat d'une abstraction et d'une idéalisation des données linguistiques directement observables (actes de paroles individuels, textes, discours) dont la mise en œuvre dépend d'un certain nombre de paramètres (situation, contexte, dispositions psychologiques).

Chomsky considère la compétence linguistique comme un ensemble de règles permettant de passer de cette structure profonde abstraite, aux énoncés tels que nous les entendons. Cette structure est le reflet d'une faculté universelle, unanime à tous les hommes : la compétence linguistique. Il insiste sur la démarcation entre compétence et habileté ou capacité (*ability*), il distingue ce qui relève du champ cognitif de l'ensemble des autres éléments pouvant avoir un impact sur la performance. L'individu peut être compétent sans

que cela se traduise par une performance correspondante, car, un ensemble de facteurs perturbateurs peuvent s'inviter entre la compétence du locuteur et sa performance et qui ne peuvent, en aucun cas, être mis au compte de la compétence. Au-delà de cette démarcation compétence/performance, la compétence permet aussi la créativité qui veut dire la non-reproduction à l'identique de l'existant. Ces deux attributs de la compétence - distinction avec la performance, orientation créative - sont, *in fine*, étroitement imbriqués, d'ailleurs c'est le constat de la créativité des sujets parlants qui a aiguillé Chomsky sur la piste de la compétence, considérée dans son opposition à la performance.

Le concept de compétence a fait l'objet de débats scientifiques dans plusieurs disciplines. Il a été initié, à des fins de gestion, par le champ des sciences de l'éducation pour la description des comportements des enseignants débutants (Hoffmann, 1999). L'expérience a été faite à travers le territoire américain afin d'accréditer des professeurs, en définissant des standards minimums de performance et en identifiant des niveaux de compétence (Horton, 2000). Dans le domaine des sciences de gestion, la notion de compétence a été abordée plus tard par les spécialistes, elle a envahi la discipline par une multitude d'approches, de débats et a suscité des intérêts multiformes pour faire surgir des positions clairement différentes. La spécificité des enjeux a été à l'origine de la diversité des positions correspondantes. Il n'est donc pas étonnant de voir, chacun d'un point de vue particulier, des sociologues, des psychologues, des ergonomes et des chercheurs en management s'intéresser à la question. Mais, pour les sciences de la gestion, l'intérêt de la notion de compétence tient à l'instrumentation qui en est fait dans l'entreprise et dans les organisations publiques. Toutefois, un examen des écrits dans ce domaine montre clairement que l'usage qui en est fait diffère et que diverses considérations sont à l'origine des approches privilégiées (Aubret et al., 1993).

La contribution de Chomsky a eu un intérêt particulier dans le champ organisationnel. Elle permet de différencier entre compétence et performance (Klarsfeld, 2000). Ainsi, si l'étude de la compétence linguistique comporte des avancées évidentes du point de vue des sciences cognitives et de la compréhension du fonctionnement humain, les retombées opérationnelles, pour les entreprises, semblent très lointaines. Ceci n'invalide nullement la probabilité d'appropriations pratiques dans des domaines techniques spécifiques tel le traitement automatisé du langage, dont l'un des débouchés visibles est la mise au point d'outils de traduction automatique. Cependant, la notion de compétences universelles ou génériques, dans des domaines autres que le langage, présente un intérêt certain et se retrouve dans d'autres courants de recherche.

Dans la sphère managériale, la conception cognitiviste qui rattache la compétence à la performance n'est pas exclusive, l'approche alternative constructiviste explore dans la perspective subjective de l'employé et ses préférences. Elle porte plus d'attention dans le développement et l'évaluation des compétences au sens subjectif et intersubjectif d'une activité concrète, à partir des intentions que l'on peut anticiper chez un ou des acteurs. A partir de la compréhension du sens produit, une agrégation des actions, au plan social et culturel, est conclue pour faire émerger des types d'élaborations collectives.

Selon Défelix & Klarsfeld (2005), la compétence est fréquemment associée à un changement de paradigme. Deux grands schémas existent : celui de l'économie et de la sociologie, qui abordent la démarche compétence comme une mutation de modèle productif et une refondation dans les exigences formulées à l'égard de la main-d'œuvre ; celle des sciences de gestion, qui voient dans la gestion des compétences un nouveau modèle stratégique produisant des versions novatrices des instrumentations en GRH.

Dans l'approche économique, les écrits soulignent notamment la rupture avec le compromis fordien, caractérisé par une organisation en postes de travail avec une définition et précision extrêmes des tâches, une centration sur les qualifications et une négociation sociale tournée globalement sur les préoccupations monétaires. Dans cette approche, le travail comme tout autre bien, a en théorie une qualité substantielle. La compétence se ramène directement à la productivité du salarié. Elle est incorporée dans les propriétés la rationalité des agents économiques présumés compétents, ou résulte d'un calcul d'investissement en capital humain, sauf que cette théorie ne spécifie pas la nature de l'amélioration de la qualité de la personne.

L'approche hypothético-déductive des phénomènes est dominante en économie. Les acteurs et les phénomènes du monde réel sont simplifiés et stylisés pour les doter d'un certain nombre de propriétés permettant de modéliser leurs comportements dans des contextes étroitement définis. L'approche économique rime avec l'ambition de généralisation, de théorisation du monde qui permet de mettre à jour certaines lois générales de fonctionnement des marchés et de formation des prix. La segmentation des marchés, la personnalisation des offres et l'importance stratégique de la flexibilité sont les raisons d'une remise en cause du compromis fordien pour faire face à de nouvelles règles des marchés. Dans le contexte post-fordiste, les stratégies des ressources humaines (Gazier, 2004), en utilisant la notion de compétence, tendent à privilégier les préoccupations et les évaluations locales et à valoriser le caractère évolutif des acquis des salariés. Stankiewicz (2003) affirme ce constat par l'étude

des finalités variées des référentiels de compétences et il constate que ces référentiels retentissent assez peu sur la fixation des rémunérations, mais ont plutôt pour effet de soutenir un cadre de progression de carrière. Il montre également comment la démarche compétence peut constituer une réponse à des besoins nouveaux par une capacité latente de création de ressources nouvelles. La dynamique de compétence est mise en avant pour en vue de préparer les salariés aux événements imprévisibles.

La notion de compétence est adoptée en économie comme un concept annexe qui trouve son utilité en tant qu'elle participe au débat sur les problèmes confrontés par la théorie orthodoxe. Elle est notamment mobilisée pour pallier des difficultés du corps de la théorie économique à traiter les questionnements relatifs à l'innovation, l'incertitude et la problématique de l'individu dans ses rapports au collectif. Elle suscite une relecture par une complexification de l'état de la connaissance sur l'échange de travail mais sans contestation des dimensions et mécanismes travaillés dans des approches plus classiques de l'échange de travail : l'effort, l'incertitude qualitative, la productivité, le salaire (Dupray et al., 2003).

Dans le domaine de la sociologie, le travail pose un problème permanent d'incertitude autour des réalisations des finalités de l'emploi. Le contrat de travail, engageant les parties prenantes, peut ne pas satisfaire complètement d'éradication du risque d'incertitude malgré la confiance qui, en amont, a rendu possible cet engagement réciproque. C'est à partir de cette rencontre des attentes réciproques que naît le lien de subordination et que peut avoir l'échange d'un travail contre le salaire.

Le concept de compétence n'échappe pas à ce principe et elle ne peut s'appréhender que dans le cadre d'un rapport sociale (Alaluf, 1986). Sa définition dans la discipline la considère comme une relation socialement établie entre valeur d'usage et valeur d'échange de la force de travail, sachant que cette relation n'est jamais immédiate (Paradeise, 1987).

Philippe Zarifian utilise dès 1988 l'expression de « modèle de la compétence » pour désigner « un nouveau modèle de gestion de la main-d'œuvre, nettement différent des formes qui, dans l'industrie française, s'étaient établies autour de la gestion par le métier et/ou par le poste de travail » (Zarifian, 1988). Ce nouveau modèle se distingue par des pratiques « dont on commence à pouvoir reconstituer la cohérence » : le recrutement ne se base plus exclusivement sur les postes, mais fait référence au niveau de diplôme détenu et tente d'évaluer le potentiel du candidat ; la gestion individuelle du salarié recruté s'appuie sur un suivi individualisé et actualisé des compétences détenues par les personnes, et définit, au lieu d'une prescription des tâches, un cadre relationnel entre salarié et direction qui identifie des

objectifs à atteindre ; la formation continue s'intègre davantage à la stratégie de l'entreprise.

Le « modèle de la compétence » induit une reconnaissance et une valorisation officielles de l'engagement des salariés, dont l'interaction et la communication interpersonnelles sont nécessaires à l'efficacité. Mais la compétence se fourvoie dans une contradiction logique : elle atteste d'une qualité requise à laquelle sera associée un certain prix, en même temps qu'elle désigne l'échelle de mesure de cette qualité, en l'occurrence un résultat à atteindre. Malgré sa dilution dans la performance, la compétence se heurte à l'aporie de sa valorisation (Dupray et al., 2003). Dans ce sens, toute la difficulté étant d'articuler des exigences de stabilité dans l'appartenance et la reconnaissance sociales avec les formes concrètes de production et ce qu'elles requièrent d'instabilité. D'autres sociologues insistent davantage que Zarifian sur les effets négatifs de cette instabilité, soit en analysant la mutation des identités professionnelles (Claude, 1991; Scouarnec, 2000), soit en analysant cette instabilité comme une stratégie de domination managériale prenant les apparences du consensus.

En sciences de gestion, si la gestion des compétences est également analysée comme introduisant un changement de paradigme, la problématique est de le définir au niveau de l'entreprise et de sa conduite. En ce qui concerne la stratégie, les modèles de gestion qui reposent sur la notion de compétence procèdent d'une révision de la pensée stratégique. Plutôt que de s'adapter de manière réactive aux règles du jeu concurrentiel, l'entreprise peut adopter une démarche anticipative et montrer son ambition d'agir pour convertir en sa faveur les règles du jeu concurrentiel. Il s'agit d'élaborer une « *intention stratégique* » (Aliouat & Nekka, 1999; Prahalad & Hamel, 1994) à partir d'identification de ses ressources, et en particulier de ses compétences cardinales (fondamentales et organisationnelles – *the core competencies*-) et des compétences individuelles de ses salariés. L'analyse stratégique passe ainsi de la gestion d'un portefeuille d'activités à celle d'un portefeuille de compétences, l'avantage concurrentiel étant créé et développé par la combinaison des compétences stratégiques.

Dans le champ de la GRH, la gestion des compétences est également vue comme inducteur de changement de paradigme. Le recours de plus en plus fréquent à la notion de compétence est en effet la manifestation d'un changement profond des contenus du travail, et d'une évolution issue des pratiques de GRH.

Dans un contexte de l'implacable logique du décrochage organisationnel ou de syndrome du crocodile (Bouteiller, 1997), si l'entreprise ne fait rien pour garder les

compétences, la valeur capital-compétence va s'anéantir et le niveau de compétence exigé par l'emploi augmente ; cela signifie l'émergence d'écarts ou de déficits de compétences. Dans le couple individu-situation de travail, l'individu doit faire face à des situations évolutives.

Concept novateur, la gestion des compétences se voit instrumentalisée et devient un enjeu de plus en plus partagé au sein de l'entreprise. Caractérisée par des construits multiformes (Dietrich et al., 2007), une évolution du concept mérite d'être présentée.

2.1.2. La compétence dans le paradigme de la stratégie

La réflexion stratégique s'est considérablement enrichie par l'apport de la théorie des ressources. Le nombre de recherches abordant, sous cet angle, la question de l'orientation de la firme et de sa relation avec la performance, atteste d'un véritable engouement pour ce courant de pensée. Contrairement à la plupart des approches proposées jusqu'alors par les différents auteurs, ce courant affirme son profond ancrage dans le domaine spécifique des sciences de gestion (Rumelt et al., 1991). Même s'il trouve ses origines en économie industrielle, celui-ci s'est développé grâce à l'insatisfaction générée par l'approche quelque peu statique et équilibrée de l'économie industrielle. Sans nier les apports des modèles précédents (modèle LCAG, modèle de Porter), la théorie des ressources comble une lacune, en ce qu'elle reconnaît le rôle prééminent du comportement organisationnel et des décisions managériales dans l'orientation et la réussite de la firme (Mosakowski, 1998). L'entreprise poursuit ses propres objectifs et possède sa propre logique. La compréhension de son fonctionnement suppose qu'on s'intéresse avant tout au comportement des acteurs qui la composent. L'entreprise ne peut être vue comme une entité sélectionnée par son environnement, compte tenu de caractéristiques particulières. Elle agit, sélectionne et choisit son environnement en fonction de ressources et de compétences distinctives qui formeront la base d'avantages concurrentiels futurs (Prahalad & Hamel, 1990).

L'émergence l'approche basée sur les ressources a eu lien avec le développement du paradigme stratégique classique dans les années 1960, des outils d'analyse de l'environnement de l'entreprise ont fait irruption (Modèle SWOT : *Strength, Weakness, Opportunity and Threat*) ainsi que des méthodes d'analyse de portefeuilles d'activités ont été proposées par des cabinets de conseil (Le Boston Consulting Group, ADL, McKinsey...). Dans cette période, l'objectif des entreprises résidait dans l'optimisation de leurs positions concurrentielles.

Beaucoup de critiques ont été adressées à cette approche en termes de faiblesse de la

planification et la négligence des dimensions humaines, organisationnelles et culturelles (Desreumaux, 1993).

Penroze (1959) et Selznik (1957) sont les précurseurs de la réflexion sur les ressources internes de l'organisation. Plusieurs auteurs ont tenté d'élaborer une théorie de la gestion des compétences (Barney, 1986; Prahalad & Hamel, 1990; Rumelt, 1984; Teece et al., 1990; Wernerfelt, 1984). Cette théorie remet en cause l'approche classique de la stratégie fondée sur l'analyse de l'environnement et développée par Porter, (1980), elle se centre sur la valorisation des ressources internes de l'entreprise et de la gestion des ressources humaines. La réflexion stratégique s'organise autour des compétences clés au sens de Prahalad & Hamel (1990).

Les compétences clés sont difficiles à développer, ceci résulte des trois caractéristiques communes d'après Bartmess & Cerney (1993) : la complexité, la diffusion organisationnelle et des interfaces bien développées. Mack (1995) considère que les portefeuilles de compétences constituent un dispositif latent de leviers de compétences à fort potentiel de valeur et difficilement imitable par les concurrents, ils offrent à l'entreprise des capacités de flexibilité et d'adaptation à l'environnement.

La notion d'architecte de connaissance, développée par Prahalad & Hamel (1990), explique la nécessité que doivent accorder les gestionnaires à développer à l'échelle de la firme entière une architecture stratégique des objectifs pour la construction des compétences. L'architecture stratégique (Prahalad & Hamel, 1990, p. 84) est considérée comme une carte prospective qui identifie les compétences à développer. C'est la carte routière de l'avenir qui identifie les compétences clés à acquérir. L'architecture stratégique constitue un véritable programme à moyen terme d'organisation de ses compétences clés dont l'entreprise aura besoin pour réaliser ses objectifs stratégiques. L'éclairage du concept de « *compétence clé* » au travers de la dynamique temporelle est un des aspects essentiels de la démarche de conceptualisation des compétences clés réalisée par Prahalad & Hamel.

L'architecture stratégique conditionne à l'organisation l'identification des relations internes qui confèrent un avantage compétitif au niveau de la culture managériale, de la capacité de changement, de partage de ressources, de rétention des compétences et de vision de long terme (Prahalad & Hamel, 1990).

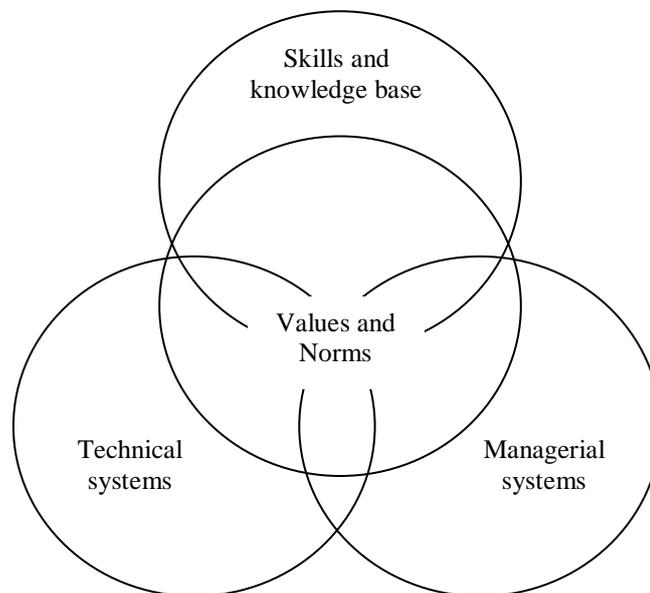
La nouvelle approche stratégique substitue le portefeuille d'activités de l'analyse stratégique classique développée par Porter (1980) par le portefeuille de compétences ou de macro-compétences qui sera désormais considéré comme un véritable lien stratégique à forte

création de valeur et difficilement imitable par la concurrence (Mack, 1995).

L'entreprise est contrainte de gérer des situations qui sont à la fois contradictoires et complémentaires. Les travaux de Leonard-Barton (1992) et Doz (1994) montrent les paradoxes qui affectent la gestion de l'entreprise. Les compétences peuvent être à la fois source d'un avantage concurrentiel durable et source d'inertie qui peut empêcher l'organisation à réagir aux changements environnementaux.

Leonard-Barton évoque quatre dimensions des compétences clés : les savoirs et connaissances de base, le système technique, les normes et les valeurs et le système de management. La gestion de l'intersection de ces quatre dimensions permet aux compétences clés d'éviter les rigidités face aux changements.

Figure 5. Les quatre dimensions des compétences clés



Source : Leonard-Barton (1992, p. 114).

La contribution de Doz (1994) est relative à la notion de surcompétence qui génère une vulnérabilité à l'entreprise et qui l'oblige en conséquence de trouver un équilibre dynamique entre les connaissances tacites et explicites, tangibles et intangibles, transférables et non transférables. Les gestionnaires doivent s'appropriier les fonctions d'architectes de connaissances afin qu'ils soient dans une dynamique d'expérimentation proactive et non pas dans une logique d'accumulation d'expériences qui sont trop vite obsolètes.

L'évolution de la réflexion stratégique peut être caractérisée par le passage d'une logique basée sur une rationalité substantielle agissant dans un environnement prédéterminé à

une logique basée sur une rationalité constructiviste où les acteurs sont des êtres cognitifs, sociaux et stratégiques qui réagissent et anticipent.

Le modèle des ressources et des compétences « MRC », inspiré des travaux de Penroze (1959), constituait une innovation théorique au milieu des années 1980. Depuis, il a suscité un intérêt croissant chez les chercheurs, consultants et praticiens et devenu au milieu des années 1990 un modèle théorique dominant en management stratégique. Le MRC en tant qu'une nouvelle théorie de la firme (Conner, 1994; Conner & Prahalad, 1996; Coriat & Weinstein, 1995) est venu réformer certaines théories, issues notamment de l'économie industrielle, car sont désormais considérées comme inadéquates.

Le MRC s'appréhende à partir de quatre hypothèses fondamentales. Nous démontrant de la lecture de ces hypothèses que le MRC est en lien étroit avec les théories évolutionnistes en économie et en sociologie (Coriat & Weinstein, 1995).

La première hypothèse avance l'idée que les marchés des facteurs sont incomplets et imparfaits. Cette situation s'explique par le fait que les facteurs ne sont pas toujours offerts par le marché et que les transactions sont soumises à certaines contraintes. D'après Barney (1986), l'éventualité d'un avantage concurrentiel est tributaire de l'existence de marchés de facteurs stratégiques imparfaits. La valeur des stratégies produit-marché des firmes est anticipée lors de l'acquisition des ressources nécessaires à leur mise en œuvre dans le cas où les marchés de facteurs stratégiques sont purement concurrentiels. Dans ce contexte, ces ressources ne peuvent obtenir qu'un taux de profit normal. Les firmes ne peuvent prétendre des résultats supérieurs de la mise en œuvre de leurs stratégies que lorsqu'elles créent ou exploitent des imperfections concurrentielles des marchés de facteurs stratégiques.

La deuxième hypothèse est relative aux processus organisationnels qui forment un ensemble de routines (Grant, 1991). L'ensemble de ces routines forment une mémoire organisationnelle (Coriat & Weinstein, 1995). Elles revêtent un caractère tacite et mises en œuvre de manière quasi-automatique. Le fonctionnement normal de l'organisation « dépend de ces séquences apprises d'actions configurées impliquant des acteurs multiples liées par des relations de communication et/ou d'autorité » (Cohen & Bacdayan, 1994, p. 555). Cette situation entraîne deux conséquences sur l'organisation :

- David J. Teece et al., (1994, p. 17) invoquent la « *Path dependency* » ou « *l'inténéraire contraint* », dans lequel évolue la firme. Cela explique que les actions ultérieures de l'organisation dépendent directement des routines préalablement acquises.

- Ces mêmes auteurs (Teece et al., 1994, p. 15- 16) mettent l'accent sur l'adaptabilité de l'organisation. Le changement organisationnel prend la forme d'une série d'équilibres ponctués. La survie de l'organisation dépend d'un apprentissage expérimental car les routines qu'elle détient ne sont pas figées, elle peut les modifier ou en inventer de nouvelles.

Cohen & Bacdayan (1994, p. 555-556) distinguent trois principales caractéristiques des routines :

- Les routines impliquent des acteurs multiples qui sont donc des phénomènes sociaux complexes.
- La répétition leur permet de prendre forme, elles se construisent à partir d'un processus émergent d'apprentissage expérimental plus que prise de décision explicite.
- Elles intègrent du savoir tacite et inarticulé, ce qui rend problématique leur programmation intentionnelle.

A partir de ces caractéristiques, il est judicieux de dire que les organisations sont des systèmes lâchement liés (Orton & Weick, 1990). Certaines caractéristiques de l'organisation ne peuvent pas être parfaitement maîtrisées, en sus, le pilotage organisationnel doit tenir compte du caractère idiosyncratique de l'organisation. Les routines peuvent cependant produire des comportements sub-optimaux par l'application irréfléchie et/ou automatique d'actions impertinentes aux contextes (Leonard-Barton, 1992).

La troisième hypothèse porte sur la rationalité limitée des acteurs. D'après Simon H, la rationalité organisationnelle est à la fois limitée (1945) et procédurale (1954). Il s'agit ici de montrer le lien entre les processus organisationnels comme un ensemble de routines et les limites de la rationalité des membres de l'organisation qui sont les dépositaires ultimes des routines et leurs créateurs (Dosi et Winter, 1994). L'organisation peut apprendre ou créer de nouvelles routines soit par le biais de ses membres, ou par l'absorption de nouveaux membres. L'apprentissage est considéré comme le catalyseur de la firme et ce que justifie son existence. Or, dans la théorie évolutionniste, l'existence de la firme est due aux limites cognitives des individus, non aux imperfections du marché (Jensen et Meckling, 1976) ou à des coûts de transaction (Williamson, 1975). Une propriété de l'apprentissage organisationnel est qu'il permet au système organisationnel de surmonter la rationalité limitée des individus.

La rationalité limitée ne concerne pas seulement les capacités de raisonnement, mais aussi l'ensemble des fonctions cognitives (Cohen & Bacdayan, 1994, p. 556). Les routines

sont enregistrées sous forme de mémoire procédurale, ce qui génère des effets sur le comportement organisationnel. L'articulation des actions des membres de l'organisation est rendue difficile, ce qui exige un processus d'explicitation des routines qui permet de faciliter leur modification. Cette forme de mémorisation impose aussi des contraintes à l'apprentissage et au transfert des routines, or l'apprentissage par l'expérience directe (*learning by doing*) plus riche en connaissance tacite, semble être plus approprié que le transfert codifié des connaissances.

La quatrième hypothèse illustre que la firme évolue dans un environnement sélectif ex-post. D'après cette approche les firmes ne s'adaptent pas consciemment à leur environnement, mais c'est l'environnement qui adopte ex-post les organisations qui survivent. Il est aussi précisé que les éléments qui déterminent la survie des firmes ne sont pas connus *ex-ante*, et sont susceptibles d'être incertains *a posteriori*.

Pour les organisations survivantes, les stratégies d'imitation des firmes ayant obtenu de meilleurs résultats ne peuvent constituer un guide pertinent.

Le modèle des ressources et des compétences propose de définir une firme à partir de ce qu'elle est capable de faire (Grant³, 1991, p.116). La firme est donc envisagée comme le produit des croisements d'un système d'offre et d'un ensemble de prestations basé sur la mise en œuvre de ressources⁴.

Une ressource est peut être conçue comme une force ou une faiblesse d'une firme, elles peuvent être tangibles ou intangibles (Wernerfelt, 1995, p. 172). Or, certaines ressources se démarquent et ont une importance particulière. Il s'agit des savoir-faire des firmes générés par l'accumulation de connaissances au sens de (Conner & Prahalad, 1996)⁵. Il s'agit de compétences qui sont les capacités d'un ensemble de ressources à réaliser une tâche ou activité (Grant, 1991, p. 119) à exploiter les ressources pour atteindre les objectifs tracés et ce par le biais de combinaison de processus organisationnel (Amit & Schoemaker, 1993). L'intérêt réside dans la capacité de la firme à surmonter les limites de rationalité de ses membres, il s'agit de l'intégration de savoirs fragmentés d'individus. Cette intégration forme une compétence organisationnelle, qui réalise par le biais des savoirs spécialisés, une tâche

³“Hence, a definition of a business in terms of what is capable of doing may offer a more durable basis for strategy than a definition based upon the needs which the business seeks to satisfy”.

⁴ D'après Grant, ibid, pp. 15: “the starting point for the formulation of strategy must be some statement for the firm identity and purpose – conventionally this takes the form of a mission statement which answers the question “what is our business?” Typically the definition of the business is in terms of the served market of the firm: e.g., “who are our customers?” and “which of their needs are we seeking to serve?””.

⁵ Le MRC est présenté parfois comme la théorie de la firme fondée sur la connaissance (*Knowledge-based theory of the firm*).

productive discrète. Grant⁶ (1996, p. 377) stipule que la réalisation de répétitive de ces tâches productives est liée, directement ou indirectement, à la capacité de la firme à créer de la valeur, par la transformation des intrants en produits.

Sur la figure 6, Peteraf (1993) indique que l'avantage concurrentiel durable est soumis à quatre conditions simultanées de marché :

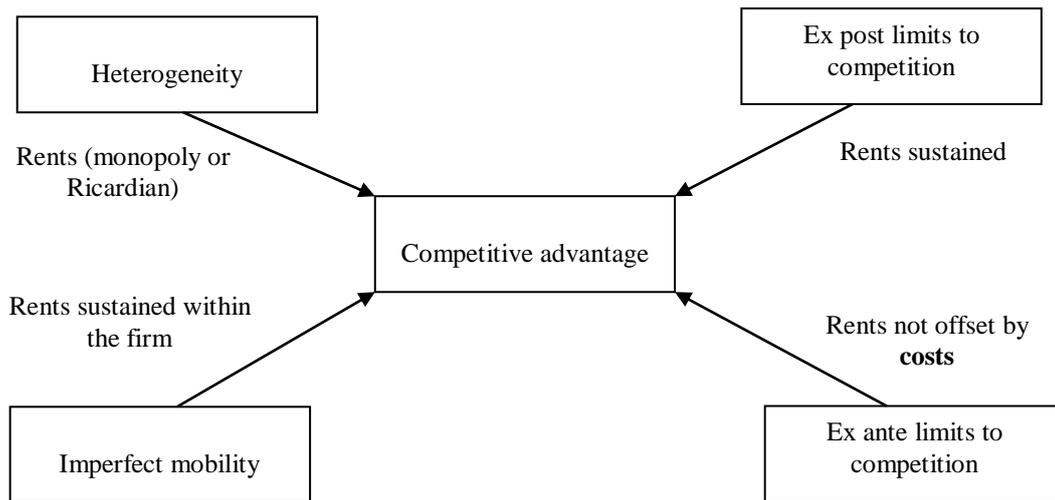
- L'hétérogénéité est expliquée par le fait que les firmes concurrentes ne disposent pas de la même dotation des facteurs pour la réalisation de leurs activités respectives. Elles peuvent donc valoriser des inputs supérieurs (rentes ricardiennes) ou une position de marché avantageuse (monopole local et/ou différenciation : rentes monopolistiques).
- La prédominance de l'entreprise et de ses ressources sur l'industrie et ses caractéristiques structurelles définit une nouvelle approche dans le domaine de la stratégie. Cette nouvelle approche possède des racines anciennes en économie. Elle prend conjointement son origine dans la « loi des débouchés » de Jean Baptiste Say et dans la « théorie de la rente » formulée par David Ricardo. La possession d'une ou plusieurs ressources rares peut offrir à leurs propriétaires une situation rentière très bénéfique⁷.
- Par le biais de mécanismes, dis « isolants », les firmes concurrentes ne peuvent reproduire les stratégies gagnantes ou d'en éliminer les gains (limites *ex-post*).
- La mobilité imparfaite des facteurs de production s'explique par l'impossibilité de réalisation de transactions.

En dernier lieu, les configurations des ressources qui confèrent un avantage concurrentiel ne sont pas connaissables *a priori* (limites *ex-ante*).

⁶ *Integration of specialist knowledge to perform a discrete productive task is the essence of organizational capability, defined as a firm's ability to perform repeat-edly a productive task which relates either directly or indirectly to a firm's capacity for creating value through effecting the transformation of inputs into outputs.*

⁷ La causalité entre industrie attractive et entreprise performante a été renversée. Dans le cas où certaines industries semblent moins attractives que d'autres, c'est en raison de l'absence de ressources avantageuses chez la plus grande majorité des entreprises présentes. De ce fait, un avantage concurrentiel ne serait pas forcément issu du couple produits/marchés. Il peut être le résultat de la possession d'une ou de plusieurs ressources rares constituant une situation de rente pour l'entreprise. Il est donc évident de pouvoir dire que cette idée retrouve ses origines dans les travaux de Say et de Ricardo, elle constitue par voie de conséquence pour le champ de la stratégie une version renouvelée et élargie.

Figure 6. Les conditions de l'avantage concurrentiel



Source: Peteraf, 1993 (p. 186).

D'après Lawler & Ledford (1992), le modèle de management basé sur les ressources et les compétences (*Skill-based human resource management model*) exige trois conditions d'application. Ils mettent l'accent sur les conditions de stratégie, de structure et de culture. Il convient de dire que l'organisation doit être en mesure de faire une analyse stratégique pour identifier les compétences clés. Il est cependant impératif de privilégier une structure plate, et de favoriser le développement des connaissances afin de donner au personnel le maximum de chance pour retrouver un emploi. Ce modèle favorise l'évolution de carrière, la rémunération et le développement du personnel mais il ne garantit ni promotion hiérarchique, ni sécurité de l'emploi au sein de la firme (Lawler & Ledford, 1992).

L'apport de la théorie des ressources se situe au niveau de la mise en perspective entre une évolution de la réflexion stratégique qui va dans le sens d'un intérêt croissant, porté aux ressources (internes et externes) de la firme et l'évolution de la GRH qui apparaît concomitamment à cette évolution de la réflexion stratégique.

2.1.3. Evolution du concept de compétence

La compétence est un concept qui rime d'une grande richesse de contenu comme le témoigne la pluralité des sources d'influence qui ont marqué son évolution. Le concept de compétence a eu une attention particulière dans le champ managérial. Il a fait l'objet d'une littérature abondante et les auteurs, chercheurs et praticiens, l'ont traité sous différents angles et approches.

Depuis l'émergence, dans les années 1980 d'un nouveau modèle autour de la compétence, les pratiques d'entreprise et les travaux académiques se sont multipliés. En sciences de gestion, le recours au concept de compétence a pu être présenté comme une rupture dans les logiques de gestion des ressources humaines (Oiry & Iribarne, 2001). « *Aujourd'hui, le statut de variable centrale de la gestion des ressources humaines occupé par la variable poste est battu en brèche par une autre variable : la compétence* » (Galambaud, 2002). La notion de poste est devenue progressivement obsolète face aux nouveaux critères de performances des entreprises et aux évolutions culturelles de notre société (Galambaud, 2002; Zarifian, 2001). Cette analyse en termes de rupture – passage de la qualification à la compétence – a le mérite de clarifier nombre de transformations dans l'entreprise. Toutefois, si l'on se réfère à certains auteurs (Oiry & Iribarne, 2001), le concept de compétence s'inscrit plus dans la continuité de la définition de la qualification, qu'en rupture avec elle.

Les démarches compétence ont suscité une attention particulière tout autant les praticiens que les chercheurs en gestion. Ces instrumentations, notamment dans leurs portées individuelles, s'avèrent aujourd'hui vigoureusement outillées dans les organisations. Les différents auteurs ont tenté de formaliser un modèle clairement identifié (Zarifian, 2001), de montrer que la gestion des compétences avait fortement évolué avec le temps (Gilbert, 2003) et que, dans la pratique, les démarches compétence requièrent des formes différenciées (Antoine et al., 2006; Dietrich et al., 2007; Masson & Parlier, 2004). Les dispositifs mis en place et leurs objectifs diffèrent sensiblement d'une organisation à l'autre (Paraponaris, 2003).

(Dietrich et al., 2007) ont distingué des cas de figure de gestion de compétences, appelés aussi « *configurations de gestion des compétences* ». Trois principales formes ont été présentées :

- La première concerne les organisations telles que les associations et les organisations à tailles réduites ne disposent pas d'instruments. Celles-ci ont une gestion informelle

des compétences individuelles et recrutent continuellement des profils de compétences bien particuliers, suivent de près les savoir-faire de chacun, tentent de les faire évoluer.

- Une deuxième a attiré à une gestion formalisée des compétences, entendue comme démarche ressources humaines. Elle vise le plus souvent pour spécifier les compétences requises (construction par la certification qualité et/ou de référentiels), parfois pour apprécier l'effectivité du niveau effectif de compétences détenues en regard de ce qui est requis, plus rarement pour intégrer cette évaluation dans la fixation de la rémunération.
- Une troisième réalité nommée de gestion par les compétences où la centration est sur l'individu, mais son orientation ne se limite pas au management d'équipe ou à la GRH. Il s'agit d'intégrer les éléments relatifs à la compétence individuelle dans des décisions plus larges d'organisation et/ou de stratégie. Les expériences d'organisation qualifiante ou les stratégies basées sur les ressources plaident en faveur d'une gestion optimisée de la performance organisationnelle lorsque le management s'appuie réellement sur les compétences individuelles effectives.

Considéré comme un alibi concret de l'instrumentalisation, le concept de compétence est né de la déstabilisation de la notion de poste de travail (Oiry & Iribarne, 2001). Sa nature complexe et taxinomique, enchevêtrée dans des contextes organisationnels dissemblables a fait naître des pratiques de gestion, donc pas normalisées, et empruntent des chemins d'instrumentations divers. S'il n'y a pas de modèle unique, au sens d'idéal-type observé, les gestionnaires qui déploient ces démarches sont en revanche confrontés aux mêmes défis : mieux prendre en compte le travail réel, justifier de la contribution à la performance, et améliorer la conduite du changement (Dietrich et al., 2007).

La gestion des compétences se voit instrumentalisée et devient un enjeu de plus en plus partagé – ou disputé – au sein de l'entreprise. Gilbert (2003) distingue ainsi les quatre périodes suivantes :

- la période des précurseurs (années 1960 et 1970) au cours de laquelle s'ébauche ce que l'on ne nomme pas encore « gestion des compétences » ;

- la période des pionniers (début des années 1980) marquée par des enthousiasmes, des expériences et des débats. La forme de la gestion des compétences se précise et elle s'ancre alors dans le rapport entre la formation et l'emploi. Quelques entreprises mènent des

expériences de gestion des compétences à grande échelle ;

- la période de l'institutionnalisation (début des années 1990). La gestion des compétences devient un enjeu de négociation collective et prend sa place au sein de la gestion des ressources humaines ;

- et la période de normalisation (à compter de 1995) qui correspond à une diffusion générale du discours sur la gestion des compétences et à une relative stabilisation des pratiques.

Comme il a été cité plus haut, l'introduction de la notion de compétence dans le contexte de la GRH ne doit pas conduire à postuler l'existence d'une démarche unique et universelle. La notion de compétences n'a pas exactement le même sens dans les différentes langues et dans les différents pays à l'intérieur de l'Europe (Geffroy & Tijou, 2002) qu'entre la France et l'Amérique du Nord (Bouteiller & Gilbert, 2005). L'instrumentation des compétences est construite sur la base de modèles et d'approches susceptibles de varier selon les contextes culturels et institutionnels de l'organisation.

2.2. Principales approches compétence

Le cadre conceptuel de la gestion des compétences à la française est un peu flou. En fait, il n'y a pas de source indiscutable à laquelle renverraient tous les travaux sur la gestion des compétences, mais des sources multiples (Aubret et al., 1993; Jarnias & Oiry, 2013; Oiry, 2005) dont deux principales, sur lesquelles vont s'appuyer les spécialistes de cette approche naissante.

L'une, et peut-être aussi la plus claire, est celle de l'ergonomie cognitive, avec les travaux précurseurs de Maurice de Montmollin (1984). Les contributions des ergonomes concernent particulièrement la conceptualisation de la notion de compétences pour les besoins d'analyse de l'activité.

Face aux mutations du travail, l'ergonomie a progressivement orienté ses travaux vers celui qui exécute les tâches dans des situations de travail déterminées, et qu'elle désigne du nom d'*opérateur*. Comme corollaire à ces évolutions, la notion de compétence a été introduite dans cette discipline, dans la continuité des concepts classiques de tâche et d'activité. Montmollin (1984) estime qu'elle devient peu à peu indispensable si l'on veut non seulement décrire mais surtout expliquer les conduites professionnelles. À la suite de Montmollin, l'ergonomie désigne par « compétences » les connaissances, savoir-faire, types de raisonnements, habiletés, mis en œuvre pour accomplir une tâche spécifique. On le voit,

cette définition, reprise à peu près à l'identique dans de nombreux domaines, est beaucoup plus restreinte que la définition nord-américaine.

Une deuxième source se situe dans les sciences de l'éducation. C'est à la fin des années 1960, début des années 1970 que la pédagogie par objectifs fait son entrée en France. Elle conjugue facilement les arrière-pensées productivistes avec les présupposés béhavioristes. L'entrée par les objectifs n'est pas séparable de l'histoire du management pédagogique qui considère la participation aux objectifs comme valorisante pour l'exécutant.

Dans sa conception en Amérique du Nord, qui illustre une centration sur la recherche des caractéristiques des *high achievers*, la notion de compétence a très tôt acquis un statut scientifique, contrairement à la logique dominante en France (Bouteiller & Gilbert, 2005). En France, il y a une forte prédominance de la trilogie, « *savoir, savoir-faire, savoir-être* », qui doit plus à la simplicité et à la commodité de la formule qu'à une quelconque théorie. À noter, une fascination-répulsion des praticiens envers ces « savoir-être », et une controverse, que le Nord-Américain comprend mal, sur la prise en compte ou non des aspects comportementaux. Il reste que dans les deux cas, le concept de compétence reste un concept « *mou* », excessivement difficile à opérationnaliser.

Un nombre important de lectures discordantes a entouré l'utilisation de la notion de compétence. Dans un article de Van Der Klind & Boon (2003), les désaccords sur ce concept triomphant flou (*competence as a "Fuzzy Concept"*) ont été identifiés, ils tiennent à trois raisons :

- La première raison tient son origine aux différences en matière de politiques d'éducation nationales et aux relations établies entre le système d'éducation et le marché du travail des pays. Dans les pays où le système d'éducation est ouvert aux adultes, la compétence est davantage vue comme un attribut qui se construit tout au long de la vie.
- La deuxième source de désaccord conceptuel est né de la théorie d'apprentissage sur laquelle se fonde l'acquisition des compétences, principalement la distinction entre les approches constructiviste et cognitiviste. Dans un cas, la compétence est perçue comme un construit objectif et elle se bâtit à partir des investissements de l'individu. Dans l'autre cas, elle est davantage vue comme une caractéristique reconnue de l'extérieur et se constituant en une propriété plus stable.
- La troisième source de désaccord provient des appropriations éclectiques, dans des

champs qui supposent des définitions différentes de la compétence. Celles-ci varient en fonction des éléments qui sont mis de l'avant. Dans le domaine de l'éducation par exemple, on propose de voir les compétences comme un ensemble d'habiletés, de connaissances et d'attitudes (*skills, abilities and knowledge*) qui peuvent être développées. Cependant, dans le domaine de la GRH, particulièrement dans le processus de sélection, les compétences sont définies comme les capacités individuelles (potentiels) pour les emplois futurs qui ne peuvent être développées qu'en partie puisqu'elles incluent des caractéristiques et des traits comme les capacités intellectuelles, le concept de soi et les croyances qui sont difficilement modifiables. Quant à l'évaluation du rendement, l'accent est mis plutôt sur les composants de la compétence considérés comme des extrants et la performance opèrerait plus ou moins comme un substitut de la compétence.

Pour Van Der Klind & Boon (2003), ces différentes manières d'approcher la notion de compétence ne sont pas automatiquement spécifiques, néanmoins une posture combinatoire de l'usage peut prêter confusion, voire des attentes contradictoires. Leur utilisation reposerait sur des applications différentes qui s'inscrivent dans des logiques différentes.

2.2.1. L'approche behavioriste nord-américaine : une instrumentation élaborée, centration sur les cadres et les "soft skills"

L'essence de la gestion des compétences semble bien établie en Amérique du Nord même si, bien sûr, l'étendue du continent et le foisonnement de pratiques managériales qui sont apparues au début des années 1970 n'exclut pas totalement qu'il y ait eu d'autres expériences intéressantes à ce sujet.

Ces prémisses ont été posées la fin des années 1950 dans les travaux de White (1959) qui ont identifié les traits humains et les a considérés comme des compétences. Toutefois, les écrits des spécialistes s'accordent pour dire que le bâtisseur de l'approche américaine en matière de compétences est le psychologue McClelland (1973), à l'époque enseignant de psychologie à l'Université Harvard, et spécialisé dans l'étude de la motivation et du développement personnel ; il qui pose les premiers jalons conceptuels et méthodologiques et qui lance les premières expérimentations d'envergure dans le domaine.

McClelland avait réalisé depuis plusieurs années des études sur la mise au point de tests permettant d'identifier les attitudes des personnes les plus performantes (*high achievers*). Il avait conclu dans ses recherches que les tests d'aptitudes et de connaissances ainsi que les diplômes n'étaient pas de bons prédicteurs de la performance en emploi et qu'en

outre ils étaient souvent biaisés en défaveur des minorités, des femmes et des couches désavantagées de la population.

En compagnie du psychologue David Berlew, McClelland fonda en 1973 la compagnie McBer afin d'expérimenter ses approches à plus grande échelle dans les entreprises. Les premières applications ont permis de valider ses principaux résultats de recherche et l'amènèrent à développer avec Charles Dailey une nouvelle approche de l'entretien de recrutement "*behavioralevent interview*".

Ces interviews individuelles menées auprès des deux échantillons d'employés, différenciés en termes de performance, devaient permettre d'informer de manière précise au moins trois situations (incidents) critiques dans lesquelles chaque employé avait eu du succès et trois autres dans lesquelles il avait vécu un échec. La finalité était d'établir une liste des habiletés, caractéristiques et connaissances reconnues comme des points forts mobilisés dans des situations réelles. Toutes ces interviews étaient sujettes d'une retranscription écrite. Une analyse rigoureuse de contenu était conduite et un codage des éléments caractéristiques reliés à l'obtention de la performance permettait de tester statistiquement les différences entre les deux échantillons. L'ensemble de cette démarche, mise au point au fil des années, permis à McClelland de poser les bases d'un système d'élaboration des référentiels de compétences et d'alignement des sous-systèmes de ressources humaines (*job competence assessment methodology*).

La démarche de McClelland a opté pour un isolement des facteurs discriminants de la performance et qui ne seraient pas trop fortement biaisés par certaines variables socio-économiques. Il a fait émerger la notion de *competency* dont l'objectif était de fournir des outils pertinents et valides de recrutement qui permettent de prédire la performance humaine et de se dédouaner des biais des tests anciens d'intelligence et d'aptitudes. Il affirme que ni les diplômes, ni les aptitudes révélées par les tests ne permettent de prédire une performance car, selon lui, deux travailleurs ayant le même diplôme et les mêmes aptitudes peuvent avoir des performances très ambivalentes en situation. Son approche critique des tests psychométriques a été justifiée par le fait qu'ils ne peuvent aucunement prédire d'une manière pertinente la performance professionnelle. Il propose comme approche alternative, la construction d'une démarche basée sur les compétences afin évaluer le rendement au travail. Sa contribution allait amorcer l'émergence d'un courant qui a marqué de nombreux apports scientifiques dans le domaine des compétences.

McClelland (1973) définit les compétences comme « components of performance

associated with clusters of life outcomes ». Si les compétences sont vues comme des attributs psychologiques ou comportements associés au succès, l'adoption de l'approche compétence en industrie tient aux raisons suivantes selon :

- Le meilleur moyen de comprendre la performance est d'observer ce que les personnes font pour réussir plutôt que de faire des suppositions au sujet des traits sous-jacents ou des attributs comme l'intelligence.
- La meilleure manière de mesurer et de prédire la performance est de disposer des aspects clés de la performance des personnes dont on a l'intention de mesurer les compétences plutôt que d'utiliser des tests pour évaluer leurs traits ou leurs attributs.
- Les compétences peuvent être acquises et développées dans une perspective dynamique et temporelle contrairement aux traits et attributs qui sont immuables.
- Les compétences devraient être reliées aux résultats palpables qui décrivent la voie de la performance dans le monde réel plutôt que de les rechercher dans des traits mentaux ou des construits complexes que seuls les psychologues peuvent comprendre.
- Les compétences requises devraient être communiquées et explicitées aux personnes pour qu'elles puissent comprendre et développer le niveau de performance recherchée.

Le modèle nord-américain correspond à une rationalité particulière, la gestion des compétences s'est développée sous l'effet d'un environnement d'affaires instable, que la compétence est devenue un concept central de l'avantage concurrentiel de la firme ; de l'urgence, sous la pression née des pénuries de main-d'œuvre, du manque de polyvalence et de mobilité à l'interne, et des niveaux élevés du turn-over, de repenser la place de la compétence au sein de la GRH ainsi que les approches traditionnelles de développement; et sous l'effet de mode managériale (Bouteiller & Gilbert, 2005).

La conception nord-américaine de la compétence s'inscrit dans la double logique stratégique et économique. Il s'agit d'un construit local, spécifique aux entreprises et s'appuyant sur l'initiative patronale. Cette approche s'inscrit dans des entreprises ayant engagé des changements autour de la réingénierie des processus et des démarches qualité. Elle est prédominante notamment dans les grandes entreprises privées, dans le secteur public ou parapublic (tout particulièrement au Canada) et nombre d'expériences touchant les petites et moyennes entreprises.

Si l'intérêt pour la compétence, sa conceptualisation, sa mesure, son appropriation dans

les processus managériaux sont nés au début des années 1970, la gestion des compétences apparaît au sein des grandes entreprises nord-américaines au début des années 1990 aux États-Unis et vers 1995-1996 dans les grandes corporations canadiennes (Bouteiller & Gilbert, 2005). Quant à la question de diffusion et de quantification du phénomène, il n'existe pas de recherche représentative de l'état de ces pratiques et de leur évolution au cours des vingt dernières années. L'exception est faite au sondage réalisé par l'American Compensation Association (ACA, 1996), qui, bien que portant sur un échantillon limité d'entreprises à l'échelle américaine (deux cent dix-sept entreprises), elle a permis de dresser un état des lieux intéressant sur les pratiques de GRH basées sur les compétences.

Dans la conception américaine, la compétence se définit explicitement en rapport avec le niveau de performance que l'activité qui l'a mobilisé requiert. Cette approche est qualifiée d'*instrumentale*, en regard des objectifs productifs immédiats qu'elle s'efforce d'appréhender. Elle est également qualifiée de *stratégique*, en référence au lien qu'elle cherche à maintenir entre la performance individuelle et la performance organisationnelle. L'ACA a conclu l'idée que la gestion des compétences, axée sur les cadres, est vue par les entreprises comme un moyen prépondérant pour la promotion de la culture et les valeurs organisationnelles. Les finalités dans des milieux cherchant à contrôler et à piloter leurs coûts, à améliorer la satisfaction des clients et à augmenter leur niveau d'affaires justifient les logiques d'instrumentation par la gestion des compétences.

La plupart des instrumentations de gestion des compétences développées en Amérique du Nord sont focalisées sur des référentiels de compétences. Ces référentiels énumèrent et définissent un certain nombre de compétences clés (rarement inférieur à huit ni supérieur à vingt), c'est-à-dire de compétences dont la maîtrise sera discriminante de la performance dans l'exercice de l'emploi. Il est indiqué, pour chacune d'entre elles (en général sur une échelle d'intensité de un à cinq) à quel niveau le titulaire du poste se doit de la maîtriser. Ceci permet de positionner plusieurs catégories d'emplois ou de fonctions.

Il est connu que la plupart des instrumentations visent en priorité les personnels cadre, ceci justifie que la majorité des référentiels nord-américains sont principalement centrés sur des compétences génériques ou transversales, correspondant davantage à des compétences managériales, que l'on qualifie souvent de *soft-skills*. Les référentiels spécialisés ou plus techniques, touchant des métiers précis et comportant une multitude de savoirs et de savoir-faire, qualifiés de *hard-skills*, ne sont alors envisagés que dans les phases postérieures de déploiement du système.

Une échelle de mesure portant sur une liste décrivant un inventaire de comportements types pour définir les attributs des compétences qui sont explicitement définis et chaque niveau de maîtrise. Ces listes sont représentatives de l'accomplissement efficace des activités visées. Une fois le *requis* défini, différentes sources sont ensuite mobilisées pour mesurer les *acquis*. Ainsi, il est aujourd'hui admis d'inciter les salariés à des auto-évaluations de même que diverses modalités d'interviews orientées sur les compétences prennent place en parallèle du processus formel d'évaluation du rendement et de la performance.

Dans la continuité des travaux de McClelland (1973), Boyatzis (1982) a réalisé des recherches sur les compétences managériales. Il a défini la compétence comme "a job competency is an underlying characteristic of a person in that it may be a motive, trait, skill, aspect of one's self-image or social role, or a body of knowledge which he or she uses"⁸. Dans une logique de rapports de causalité, il conclut que les compétences sont des habiletés reliées, à la performance supérieure au travail. La possession de ces caractéristiques conduit nécessairement à cette performance (*Competencies are characteristics that are causally related to effective and/or superior performance in a job. This means that there is evidence that indicates that possession of the characteristic precedes and leads to effective and/or superior performance in that job*).

En s'appuyant sur le focus psychologique de l'œuvre de McClelland (1973), Boyatzis (1982) a dissocié la motivation des traits. La motivation est rattachée à un but établi qui conduit, oriente et sélectionne le comportement d'un individu. Cependant, les traits constituent une réponse générale aux événements par le biais des comportements personnels. Il a distingué aussi l'image de soi du rôle social. La première, intra-personnelle, est la perception que la personne se fait d'elle-même et l'évaluation qu'elle fait de son image. Elle englobe à la fois les construits de conception de soi et de l'estime de soi. Quant au rôle social, il a été qualifié aussi d'interpersonnel et concerne la perception d'un ensemble de normes de comportement qui sont appropriées et acceptables dans des organisations ou des groupes sociaux.

Boyatzis (1982) fait une proposition, dans la continuité des travaux menés par McClelland (1973), une méthode qui s'appuie sur le *Behavioural Event Interview* (B.E.I.). Cette méthode défend le principe que la sélection, au développement et à la rémunération des meilleurs managers sont des conditions *sine qua non* de l'efficacité des entreprises. Spencer

⁸ Une caractéristique sous-jacente d'une personne qui peut être un motif, un trait, une habileté, un aspect de l'image de soi ou du rôle social, ou un corps de connaissances qu'elle emploie. (Boyatzis, 1982, p. 21)

Jr & Spencer (1993, p. 10) rendent compte de l'utilisation de la notion de compétence dans des domaines aussi variés en prolongeant les travaux de McClelland (1973) et de Boyatzis (1982). Ils définissent la compétence comme : *A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in job or situation*⁹.

⁹Une caractéristique interne de l'individu qui est reliée de façon causale au niveau recherché de rendement, défini comme critère à respecter, et/ou à un rendement supérieur, dans un emploi ou une situation.

Pour apporter plus de précision à leur définition, ils ajoutent :

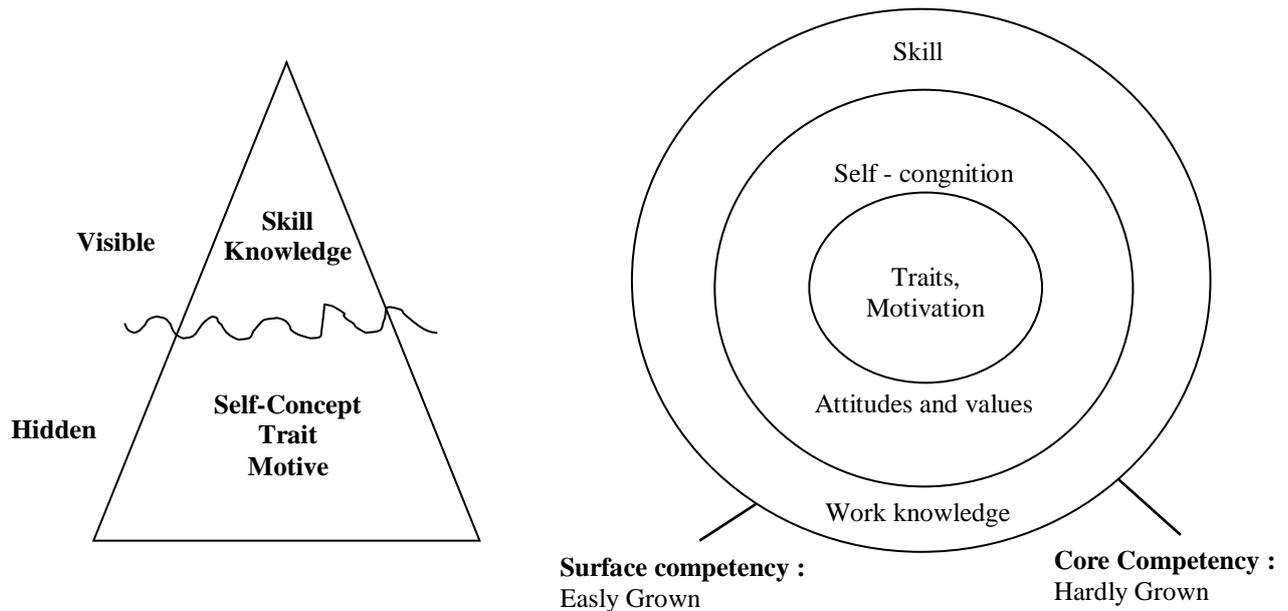
- Underlying characteristic means the competency is a fairly deep and enduring part of person's personality and can predict behavior in a wide variety of situations and job tasks.
- Causally related means that a competency causes or predicts behavior and performance.
- Criterion-referenced means that the competency actually predicts who does something well or poorly, as measured on a specific criterion or standard.

Spencer Jr & Spencer (1993) précisent aussi que la compétence constitue un levier qui prédit le rendement, qu'elle est opérante et valable au cours d'une certaine période de temps, qu'elle se manifeste dans des situations non identiques et qu'elle est composée des éléments suivants : à un niveau caché, de motifs, de traits ou caractéristiques physiques et du concept de soi, qui fait allusion à des attitudes, à des valeurs et à l'image de soi; à un niveau visible, de connaissances et d'habiletés physiques ou mentales.

Les figures 7 et 8 illustrent ces caractéristiques. Dans le modèle de l'iceberg, la figure 7 montre que la compétence mobilise des caractéristiques à différents niveaux de profondeur : un qui est visible et qui est composé de connaissances et d'habiletés (*skills*) ; un qui est profond et invisible, composé de caractéristiques fondamentales tels des traits de personnalité. Par contre la figure 8 précise les liens entre la compétence et le rendement, qui se traduisent dans les étapes suivantes :

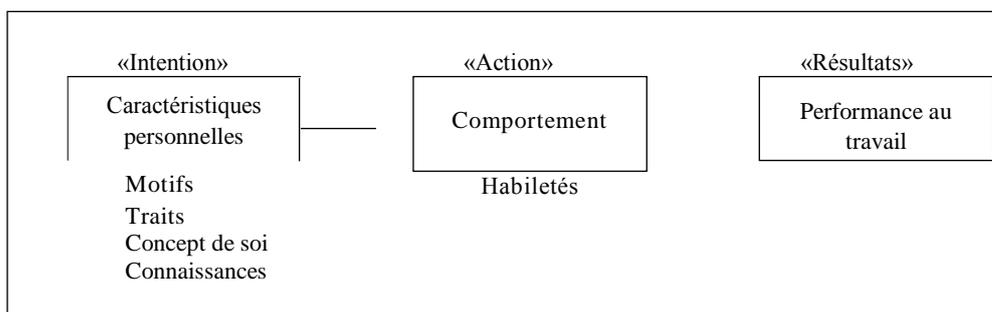
- 1- les intentions des personnes sont produites par leurs caractéristiques profondes (motifs, traits, concept de soi, connaissances) ;
- 2- à leur tour, elles sont à l'origine des comportements ;
- 3- ces derniers se trouvent derrière les résultats, ce qui signifie que le niveau de maîtrise des compétences détermine le niveau de rendement.

Figure 7. Le modèle de l'iceberg et les compétences centrales et de surface



Source : Spencer Jr & Spencer (1993, p. 11).

Figure 8. Liens entre caractéristiques personnelles et rendement



Source : Spencer Jr & Spencer (1993, p. 13).

Il est à souligner que l'orientation des définitions de Boyatzis (1982) et de celle de Spencer Jr & Spencer (1993) sont nettement psychologique et avancent la particularité du lien prédictif avec le travail. La compétence est un attribut de la personne qui préexiste au travail et peut être décrit indépendamment de ce dernier, même si elle est en relation causale avec le succès au travail.

Dans ses travaux, Dejoux (2001) a repris la métaphore de l'iceberg en insistant

sur le fait que la compétence possède une face cachée. A l'instar de Spencer Jr & Spencer (1993), elle présente des composantes de la compétence moins visibles (rôle social de l'individu, son image de lui-même, ses traits et sa motivation) considérées comme des conditions d'expression de la partie visible de la compétence individuelle (les capacités, le savoir et les attitudes).

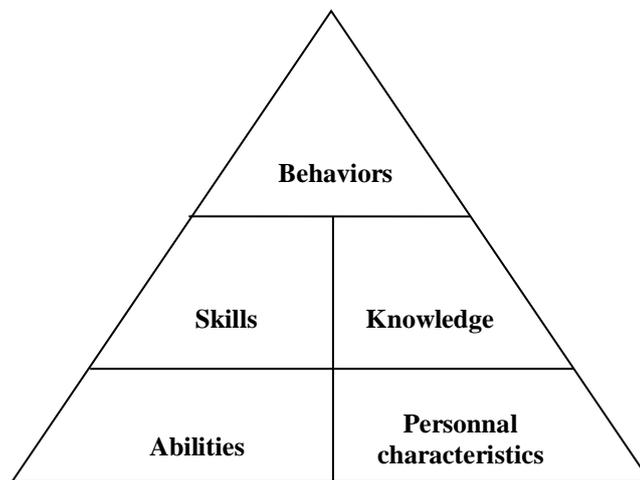
Avec les diversités d'instrumentations, le concept a fait l'objet d'autres travaux qui montrent une évolution vers une définition behavioriste de la compétence. *L'American Compensation Association* (1996) considère la compétence comme une combinaison de savoir-faire, de connaissances, d'une somme de comportements considérés comme générateurs de performance, d'attributs personnels qui contribuent à améliorer la performance individuelle et la réussite des organisations. Elle se positionne dans la visée des travaux de McClelland (1973) et de Spencer Jr & Spencer (1993) et propose aux salariés des orientations d'amélioration représentant alors une tendance novatrice et un enjeu prédominant des acteurs.

Selon Lucia & Lepsinger (1999), deux principaux motifs peuvent expliquer l'importance attribuée à la dimension behavioriste :

- Du moment où nous pouvons offrir des exemples pour illustrer qu'une compétence est exprimée au travail, le modèle de compétence peut être utilisé comme un outil de la GRH ;
- Ils considèrent que les comportements peuvent être changés et appris alors que les traits innés de la personne qui sont difficiles, voire impossibles à changer.

A partir de ces deux raisons, Lucia et Lepsinger (1999) ont proposé une pyramide de la compétence semblable à celle de Spencer Jr & Spencer (1993) mais se distingue en incluant les comportements au sommet de la pyramide.

Figure 9. Pyramides des compétences



Source : Lucia & Lepsinger (1999, p. 7).

Dans cette figure, les auteurs proposent la conception et définissent les comportements comme des manifestations de toutes les caractéristiques tacites (sous-jacentes), tandis que les "skills" et "knowledge" sont susceptible d'être acquis par la formation, l'effort et l'expérience.

Le marché de conseil s'est développé au fil des années pour proposer des démarches compétence alternatives à l'approche inductive considérée comme trop lourde et coûteuse de McBer (l'élaboration d'un profil de compétence peut parfois prendre plusieurs mois et mobiliser de nombreuses personnes). Pendant les années 90, *l'Architecte de carrière* a été développé par Lombardo & Eichinger (2006). Cet outil, inspiré des travaux sur le leadership conduit au Center for *Creative Leadership*, procède d'une manière totalement opposée que le protocole McBer. Ainsi, au lieu d'inférer les compétences clés, porteuses de performance, d'une série d'incidents critiques et d'un processus de validation exigeant, l'Architecte met à la disposition des gestionnaires un dictionnaire de soixante-sept (67) compétences prédéfinies¹⁰ parmi lesquelles il s'agira de choisir celles que l'on veut privilégier dans le référentiel. Chacune des compétences s'y trouve succinctement décrite en une cinquantaine de mots, et son usage abusif est illustré (*oversuse*).

L'ensemble est conçu sous la forme d'un jeu de cartes et permet ainsi toutes sortes de manipulations et de tris de la part des participants. L'usage de ces cartes peut se faire sur une base auto-évaluative, en groupe ou selon un protocole d'évaluation 360°. Pour chacune des compétences, la démarche prévoit une fiche suggérant les stratégies et les activités de

¹⁰Le dictionnaire (parfois nommé « répertoire ») est une liste de compétences qui se veut exhaustive, alors que le référentiel ne retient que les compétences qui ont été jugées les plus stratégiques dans la réalisation performante de l'emploi ou de la fonction.

développement qui lui sont propre. C'est, dans cette combine d'une approche déductive, d'un usage potentiellement ludique et d'une simplification maximale dans l'usage des concepts que réside le succès exprimé de cet outil dans les entreprises nord-américaines. Par le biais de la réussite de cette approche, d'autres dictionnaires de compétences sont apparus depuis sur le marché. Les démarches compétence s'approprièrent alors de la souplesse et de la convivialité ce qu'elles perdaient en validité et en fiabilité de leur approche méthodologique.

2.2.2. La conception fonctionnelle britannique

La principale tendance en matière de compétences au Royaume-Uni propose une approche qui se distingue de celle qui prédomine aux États-Unis sur deux points :

- Elle se caractérise par une focalisation sur les exigences du poste de travail plutôt que sur la personne ;
- La compétence n'est pas l'apanage d'un attribut qui caractérise une performance supérieure, mais plutôt comme la caractéristique d'un rendement jugé adéquat.

Dans ce sens, la MCI ou "management charter initiative" définit la compétence comme "the ability to perform effectively" (Berman Brown, 1994, p. 90) et considère que la compétence est l'objectif de l'utilisation appropriée des habiletés. Cette définition inclut les attributs de la compétence suivants :

1. La compétence est la capacité de réaliser des performances au travail dans les activités de l'emploi à un niveau requis ;
2. La compétence est illustrée comme une action, un comportement ou un objectif qui donne la possibilité de le démontrer, l'observer et l'évaluer. Elle est une possession confirmée de connaissance ou de compréhension ;
3. Les compétences sont définies par des standards qui sont fondés sur les besoins de l'emploi et constituent la base de la formation et des qualifications vocationnelles. Chaque compétence devrait être sujet d'évaluation et approuvée par le secteur d'emploi.

La *Manpower Services Commission* (MSC), définit la compétence comme la capacité de réaliser avec performance les activités d'un métier conformément aux standards prévus dans l'emploi (Winterton & Winterton, 1999, p. 25). Cette définition a été, par conséquent, adoptée par le département d'emploi pour préciser les standards professionnels comme une définition de ce que la personne qui occupe un emploi devrait être capable de réaliser et de prouver.

Au-delà de ces différences, Berman Brown (1994) considère que la conception britannique s'allie à la logique américaine en ce qui concerne les composantes de la compétence. Il n'a fait référence aucune à ce qui distingue les conceptions britannique et américaine de la compétence. D'une part, l'apport des américains porte particulièrement sur la personne et ses caractéristiques et a pour objectif d'identifier les meilleures performances, alors que celui des britanniques focalise sur des postes ou des rôles et a pour but l'identification de standards de compétences comme le font remarquer Geffroy et Tijou (2002). D'autre part, l'approche britannique des compétences est basée sur la méthodologie de l'analyse fonctionnelle comparativement à la méthodologie américaine qui est orientée vers la personne (Roger & Philip, 1997).

Aux États-Unis, le terme "competency" est le maître-mot des définitions proposées par Boyatzis (1982) et par Spencer Jr & Spencer (1993) qui ont inspiré ensuite de nombreux travaux. Au Royaume-Uni, c'est plutôt le terme "competence" qui est utilisé comme le font remarquer Cheng et al., (2003). Autrement dit, les compétences sont considérées, aux États-Unis, non pas comme liées à l'exercice de tâches spécifiques, mais comme ce qui permet aux personnes de s'adapter aux exigences de divers postes de travail.

Dans la cadre d'une étude à l'échelle européenne, Geffroy et Tijou (2002) font remarquer qu'il y a une place pour les compétences de type behavioriste au Royaume-Uni, alors qu'en France, en Suisse ou en Italie, ils privilégient les compétences métiers pour les codifier et arriver à une objectivation de l'évaluation. Ce manque d'intérêt suscité par les compétences comportementales se justifie, dans ces pays, par la présence des risques d'intrusion dans la personnalité des intéressés.

A travers la logique compétence, les britanniques cherchaient à construire les standards de performance au niveau national grâce à un modèle basé sur les compétences distinctives dans le métier. Leur contribution a donc infligé une nuance visible, celle construire une perspective avec des standards de performance dans des fonctions spécifiques (Moore et al., 2002). Il est clair qu'au Royaume-Uni, l'objectif visé, était de doter le système d'une aptitude de transférabilité des qualifications et de mobilité des travailleurs (Horton, 2000), il est également évident que le concept de compétence dans ce contexte est intimement lié à la notion de qualification. L'évolution de cette dernière est primordiale dans l'essence du concept de compétence en France. La logique en France a fait de la compétence une notion plus contingente et est liée à des contextes particuliers.

2.2.3. La conception française holistique et multidimensionnelle : des instrumentations *ad hoc* et centration sur les savoir-faire

En consultant les écrits sur le concept de compétence dans le contexte français, nous constatons une évolution qui correspond à deux modes différenciés d'appropriation de la démarche compétence. Ayant porté une lecture critique sur les caractérisations du concept, il a été constaté que les vocables *mot éponge* ou *valise* (Gilbert & Parlier, 1992) attestent une juxtaposition de définitions devant être reclassé dans deux contextes d'instrumentations différenciées.

Vu les inadéquations du modèle de poste de travail et du caractère non pertinent des classifications de métiers, la logique compétence s'est imposée comme une réponse au contexte où il est nécessaire d'autoriser une redéfinition des appartenances professionnelles sur des bases plus larges et plus souples.

La description des emplois basée sur un inventaire de tâches associées à l'activité est devenue un outil trop réducteur de la réalité du travail. Le contexte nouveau rend le sens de travail dans un prolongement direct de la compétence personnelle qu'un individu mobilise face à une situation professionnelle. Selon Le Boterf (2000), cette nouvelle situation a été la conséquence d'un long processus évolutif de la notion de qualification qui s'est vue progressivement remplacée par la notion de compétence depuis les années 1970.

Zarifian (1999) souligne que les transformations du contenu du travail ont eu de fortes influences sur la manière d'approcher le travail qui ne peut plus être séparé du travailleur. Les transformations économiques et sociales imposées par le néolibéralisme, la reconfiguration des logiques des emplois et la refondation d'un nouvel ordre ont contribué à favoriser un individualisme comportemental façonné par une posture alternative de la relation d'emploi qui remet en cause les principes du temps plein, de subordination et dépendance d'un employeur unique et la préservation de l'assurance de la pérennité des formes contractuels du travail. La logique de l'individualisation constitue un changement en soi pour les organisations, « elle ne consiste pas seulement dans l'individualisation des rémunérations et des plans de formation, mais concerne aussi le quotidien de la gestion du personnel qui est fait de relation managériale, de traitement permanent des comportements et attitudes au travail » (Thévenet, 1999, p. 10). La GRH a joué un rôle crucial dans cette évolution en orientant la politique salariale vers individualisation accrue et en construisant ses options de mobilité sur l'évolution individuelle des qualifications. Ces tendances de politiques de GRH, prévoyant une implémentation des outils de gestion de la performance et de gestion par les

compétences, s'inscrivent dans une véritable gestion d'actifs humains spécifiques qui fondent une variable stratégique caractérisée et valorisée par des compétences individuelles.

La première phase, au milieu des années 1990, concerne le moment de la dominance des démarches de consultants marquée par un argumentaire axé sur une représentation de rupture par rapport au concept de qualification. Ces œuvres étaient construites sur des origines multidisciplinaires (psychologie américaine, ergonomie cognitive) mais en se cloîtrant à la GRH. Le contexte a été marqué par une hégémonie de la psychologie américaine donnant une importance inéluctable à une double dimension de la définition de la compétence : individuelle et cognitive. Des travaux ont porté sur des lectures critiques à l'égard de la représentation de la première phase (Lambert, 1998; Scouarnec, 2000), qualifiée de premier modèle de compétence par Oiry (2004). Ces critiques se sont cantonnées sur les dimensions intrinsèques du modèle lui-même, tenant une remise en cause catégorique, mais ne proposent pas d'alternative ou une illustration d'évolution de sa définition.

La seconde phase est née des critiques portées sur le premier modèle de compétence. Les promoteurs de la compétence ont tenu compte des remises en causes radicales et ont abouti, par leur exploitation, à faire émerger un deuxième modèle de compétence articulant la genèse américaine et la doctrine française des relations professionnelles.

Le premier modèle de compétence a été construit par un processus intégrant les origines précurseur des psychologies différentielle et cognitive, une assimilation par les sciences de l'éducation et de l'ergonomie cognitive, légitimé et conforté par le nouveau paradigme stratégique des ressources et des compétences qui considère la compétence comme concept central et une appropriation par la GRH.

Les premières tentatives de diffusion du modèle nord-américain de compétence ont été faites par la filiale française de Hay. En fait, le *Competency-Based Human Resource Management* semble postérieur de quelques années à la gestion des compétences à la française qui, quant à elle, n'a pas procédé d'une conceptualisation *a priori*, mais a apparu suite à un certain nombre d'expériences en entreprises. A l'initiative de quelques grandes entreprises en France, la gestion des compétences a connu le jour en tant que pratique pendant les années 1980. En octobre 1984, l'un des plus gros organismes privés de formation de l'époque, la Commission d'Étude Générale d'Organisation Scientifique « Cegos » (Cannac & CEGOS, 1985) avait porté l'attention sur la notion de compétence en organisant un colloque sur « l'éducation professionnelle permanente » centré sur le projet d'une construction de vrais rapports entre la formation continue et les stratégies de l'entreprise.

L'accent était mis sur les nouvelles compétences requises par l'économie et le rôle des entreprises leur développement.

Jusqu'au début des années 1990, l'appellation « gestion des compétences » était très peu employée et considérait comme essentiellement des réflexions sur le thème de l'entreprise comme système éducatif. Sous la domination des discours des entreprises de conseil, le statut de la formation avait été reconsidéré et a donné naissance au concept de *développement des compétences*. La gestion des compétences comme construit s'est développée à partir des travaux du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ) qui a proposé « l'emploi-type dynamique » comme unité de gestion. La logique compétence a émergé et s'est développée en lien avec les transformations dans les modèles d'organisation du travail, de gestion de la main-d'œuvre et plus globalement de conduite des organisations productives (Zarifian, 1999).

Le socle conceptuel de la compétence est issu des recherches en psychologie différentielle qui ont été faites en milieux industriels aux Etats Unis. Le questionnement central portait sur l'identification les paramètres influençant de manière significative la performance des individus dans le travail. Robert White (1959) définit la compétence comme "The ability to interact effectively with the environment.". Le *sens of competence* (master reinforcer" for humans is sense of competence) ou le sentiment de compétence, généré de l'accumulation d'expériences positives, font de ces individus des salariés efficaces. Le *sens of competence* a été donc considéré comme un trait de personnalité qui permet de prédire la performance future d'un individu.

Cette théorie explicative du comportement a eu un impact en milieux professionnels, notamment dans les démarches d'embauche, qui ont mobilisé alors des qualités personnelles ainsi que personnelles (*sens of competence*) dans la perspective de ciblage de performance future des personnels sélectionnés.

A l'instar du monde professionnel, celui de l'université a pris en considération cette perception de prédiction de la performance et a élargi les critères d'admissibilité universitaire (McClelland, 1973). Une approche combinatoire de critères a permis de donner les mêmes chances d'admissibilité aux universités à un public exclu initialement (principalement les minorités ethniques ne disposant pas de diplômes). En introduisant les cinq critères (*knowledge, skills, behaviours, traits, motives*), McClelland (1973) met en évidence des dimensions complexes de la compétence ainsi que sa complexité. Woodruff (1991) a fait une distinction entre ces composantes hétérogènes de la compétence en qualifiant les

connaissances et savoir-faire de *soft-competencies* qui sont à l'origine de l'efficacité au travail. Elles sont obtenues par la formation et/ou le développement personnel et peuvent rimer d'objectivation par l'acquisition de diplômes ou par le processus de validation d'acquis d'expérience professionnelle. Les conceptions de soi, traits de personnalité et motivation composent les *hard-competencies* qui permettent de prédire les performances futures au travail. Vu la posture latente de ces compétences dures, il est donc difficile de les repérer chez les personnes pour mesurer leurs performances en mettant en comparant leurs degrés de performances élevées et moyennes.

Dans la perspective de la psychologie différentielle, le cadre d'analyse de McClelland (1973) demeure prédominant malgré les différentes apparitions d'approches telles que la métaphore de l'iceberg (Spencer Jr & Spencer, 1993) et le K.S.A (*Knowledge, Skills, Abilities*).

La psychologie cognitive constitue une réponse à la stricte vision fonctionnaliste de MacClelland. Même si elle prête judicieusement à des instrumentations gestionnaires, la portée béhavioriste de la compétence a été fortement critiquée (Oiry, 2004). L'existence de la compétence dépend du caractère approprié des actions produites dans les situations correspondantes.

Les caractères contingents et contextuels de cette approche de la compétence ont été aussi appuyés par des analyses sur le comportement humain, elles ont conclu que les situations ne sont pas immuables et manquent aussi d'objectivité du moment où elles sont corollaire d'un processus de production de sens (*sensemaking*) qui mobilise un ensemble de symboles issus des interprétations de l'environnement. Ce processus de symbolisation constitue à son tour une matière à des mécanismes psychologiques qui produiront des décisions sur les comportements congrus aux situations analysées.

Les dimensions intrinsèques de l'analyse des individus et le cadre contextuel de la compétence ont eu une influence apparente sur les sciences de l'éducation et l'ergonomie cognitive. Le concept de compétence est devenu une préoccupation centrale de ces disciplines.

En effet, une des préoccupations centrales des sciences de l'éducation et de la formation est de comprendre le rapport entre les activités mentales et les actions. La compétence permet d'expliquer comment les connaissances peuvent se transformer en actions appropriées.

Cette notion même de connaissance constitue une des structures de la compétence. Sa représentation ne se limite pas à la simple opposition "*hard-soft*" de ses dimensions mais elle s'étend également à la structure cognitive dynamique offrant la possibilité de singulariser des savoirs. Nonaka (1994) différencie savoir explicite du savoir tacite (*tacit and explicit knowledge*) et la savoir déclaratif du savoir procédural (*declarative and procedural knowledge*).

A défaut de l'existence d'un référentiel national de compétence, les entreprises s'efforcent de ce fait à élaborer leurs propres modèles de référentiels, elles sont souvent aidées en cela par des sociétés de conseil. La construction des référentiels, dont les énoncés sont souvent en proximité des activités à réaliser, repose essentiellement sur des groupes participatifs dits « d'analyse des métiers », associant le management intermédiaire et spécialistes en GRH, le plus souvent sous la conduite de ces derniers. Les compétences de type générique, omniprésentes dans les entreprises nord-américaines, sont peu présentes, sauf lorsqu'il s'agit des cadres travaillant dans des groupes internationaux.

Le ROME (Répertoire opérationnel des métiers et emplois) édité par l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE) en 1993, donne une place axiale à la compétence qui devient une notion référentielle pour raisonner l'affectation des personnes aux emplois. Diffusé par la Documentation française, il est vendu à des milliers d'exemplaires dans les entreprises, aussi il leur sert de base pour l'établissement de leurs propres référentiels de compétences. Mais c'est loin d'être la règle (Bouteiller & Gilbert, 2005).

L'ergonomie a donné un apport distinct mais subsidiaire à la contribution des sciences de l'éducation et de la formation (Montmollin, 1984). Elle produit une analyse du travail dans un premier temps, avant d'en inférer dans un second temps, les savoirs ligés par les salariés dans la concrétisation de leurs actions. Elle insiste sur le fait qu'un individu peut posséder plusieurs compétences pour la réalisation d'une tâche unique. En fonction de la situation de travail, du contexte ou des motivations, l'individu peut mettre en œuvre l'une ou l'autre. Les pistes qui mènent ces savoir à ces actions son pluriels et non absolus.

Les contributions des ergonomes concernent particulièrement la conceptualisation de la notion de compétences pour les besoins d'analyse de l'activité. En effet, pour comprendre l'activité dans le contexte spécifique où elle se déroule, et afin d'en diminuer les risques et d'en améliorer les résultats, de Montmollin (1984) s'est servi du concept de compétence. Selon cet ergonome, la seule observation du comportement au travail s'avère insuffisante pour le comprendre. Les compétences se définissent comme : « Des ensembles stabilisés de

savoirs et de savoir-faire, de conduites types, de procédures standard, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau » (Montmollin, 1984, p. 122). Cette approche de la compétence a aussi été retenue par Reinold & Breillot (1993) qui ont utilisé sept idées principales pour analyser la notion de compétence : 1- la compétence est la production d'une performance ; 2- elle est le processus qui produit la performance; 3- elle est la production régulière d'une performance ; 4- le champ de la compétence est délimité ; 5-la finalisation de la compétence est d'ordre socio-économique ; 6- la compétence est à l'interface du sujet et de l'organisation ; 7- la compétence suppose une reconnaissance sociale. En résumé, ils définissent la compétence comme :«*Le processus de production d'une performance économique ou sociale, régulière et reconnue dans un contexte délimité concrètement* » (Reinold & Breillot, 1993, p. 23).

De cette définition il ressort que la compétence n'est pas considérée comme un ensemble de caractéristiques individuelles qui préexistent à la performance, elle se veut plutôt comme un processus qui aboutit à la performance dans un contexte bien précis. Ainsi, Reinold et Breillot (1993) considèrent que son champ est délimité, qu'elle est à l'interface du sujet et de l'organisation et qu'elle suppose une reconnaissance sociale. Selon Dejoux (2001), la compétence possède un caractère opératoire et qu'elle est de nature contingente.

A partir de cette évolution conceptuelle dans les différentes disciplines scientifiques, les attributs de la compétence lui confèrent une portée individuelle, hétérogène, contextualisée et dynamique.

Dans le paradigme de la stratégie, les critiques issues du paradigme classiques du marché et de l'environnement ont permis de fonder un nouveau cadre conceptuel qui permet d'établir un diagnostic sur la base des caractéristiques des ressources internes (dont la main d'œuvre occupe une place centrale). Ce paradigme émergent accorde une place prépondérante au concept de compétence. Ainsi c'est au tour des concepts *de compétences clés* (Doz, 1994) ou *des compétences distinctives* (Barney, 1991) que s'articule cette réflexion stratégique. Mack (1995) apporte un substitut des portefeuilles d'activités de l'analyse classique par l'inclusion du portefeuille de compétences qui procure des avantages compétitifs distincts.

Cette approche se caractérise par une perception complexe des compétences qui sont diffusées dans l'ensemble de l'organisation. Tenant compte qu'elles soient également dépendantes de nombreuses interfaces, il est donc nécessaire de les prendre en compte en s'appuyant sur la nécessaire transformation de la fonction d'encadrement. Les dirigeants

s'érigent alors en architectes de connaissances (Prahalad & Hamel, 1990). Un rôle supplémentaire est à rajouter aux missions conventionnelles de l'encadrement consiste en un développement à l'échelle de la firme tout entière une architecture cohérente des compétences stratégiques, la finalité est de poser l'entreprise dans une figure d'expérimentation proactive (Grant, 1991).

Cette approche nouvelle constitue un dépassement de l'approche instrumentale de la GRH (Brabet, 1993) et complexifie la nature du travail qui doit être assumé d'une autre manière. Le champ d'action de la DRH ne se limite plus à l'opérationnalisation des décisions stratégiques mais s'étend vers un rôle stratégique de mobilisation des compétences des salariés (Paraponaris, 2000; Veltz & Zarifian, 1994).

Le cadre de la stratégie accorde à la GRH la mission de mobilisation des compétences, sauf que cette analyse demeure à un stade générique. L'atteinte de l'objectif donnée est dépourvue d'une démarche claire et les définitions proposées ne sont pas précises et restent stationnaires au niveau étendu de macro-compétences. Le champ de la GRH a donc exploré dans une nécessaire appropriation par la réflexion du concept de compétence.

Du point de vue conceptuel, la compétence a été un chantier de grandes difficultés de définition et présente des dimensions insolubles dans l'interdisciplinarité (Dupray et al., 2003). Un excès de signification a été amplifié par une prolifération de qualificatifs (Gilbert & Parlier, 1992). Cette profusion de définitions a commencé à se structurer dès le milieu des années 1990. Cet agencement de définitions s'est fait sur deux grands pôles disciplinaires : les sciences de l'éducation et de l'ergonomie.

Dans le courant de la formation, Le Boterf (1994) considère la compétence comme un « ensemble reconnu et éprouvé des représentations mobilisées par une personne dans une situation de travail ». Ce type de définitions s'accorde comme priorité l'identification des divers savoirs mobilisés par les salariés du pont de vues théorique, méthodologiques et de savoir-faire pratiques, dans la réalisation de leurs missions. Le salarié est cerné comme un détenteur d'un potentiel d'apprentissage que la GRH doit mettre à jour et rentabiliser.

Ce courant de réflexion est ancien dans la littérature théorique française, les recherches ont longtemps porté sur les questions de qualifications et compétences, qui instituaient l'articulation entre la formation et le monde du travail.

Dans l'ergonomie cognitive, nous reprenons la définition de Gilbert & Parlier (1992) considèrent la compétence comme « un ensemble de connaissances, de capacités d'action et

de comportements, structurés en fonction d'un but et dans un type de situation donnée». L'apport de cette définition réside dans le caractère finalisé et contextualisé de la compétence.

En GRH, l'attention est notamment portée sur les mutations de l'organisation de travail, l'adaptation des instrumentations de la rémunération et la gestion de carrières, qui permettent une véritable mise en service des compétences par les salariés en milieu de travail. De ce point de vue, la centration sur les savoir ou sur les actes produit un maniement différencié des outils mobilisés. La construction des référentiels pour apercevoir les compétences sont forcément inassimilables de ceux exploités pour définir les compétences dans l'emploi.

Afin d'exposer les attributs du premier modèle de compétence (Oiry, 2004), il est nécessaire de présenter les raisons qui ont poussé les promoteurs du concept de compétence de mettre en valeurs les attributs évoqués précédemment (individuelle, hétérogène, contextualisée et dynamique). Les différents auteurs expliquent la justification du concept de compétence en GRH par des constats. Il s'agit notamment de la transformation du marché, les process de production et les nouvelles formes organisationnelles (Pichault & Nizet, 2000). Par ailleurs, Thierry & Sauret (1993) évoquent les transformations économiques et technologiques ainsi que les mutations du contenu du travail. La compétence devient un concept central de la GRH est a comme attributs :

a- Une rupture avec la notion de poste de travail. La notion de compétence du point de vue de la GRH incarne aussi la dimension de flexibilité fonctionnelle, imposée pour un grand nombre d'entreprise. La notion de poste est devenue progressivement obsolète face aux nouveaux critères de performances des entreprises et aux évolutions culturelles de la société (Galambaud, 2002; Zarifian, 2001). Cette évolution du concept et la dimension que peut prendre la déstabilisation de la notion de poste de travail conduit à l'idée que, parce que cette perception était au cœur du pacte social français taylorien et parce que la cohésion était très forte entre les différentes institutions qui le structuraient, sa déstabilisation ne peut laisser inchangé l'équilibre construit dans le système français des relations professionnelles. Cet état de situation, partagé par de nombreux auteurs (Livian & Terrenoire, 1995; Zarifian, 1999) - mais contesté par d'autres (Linhart, 1991) -, constitue un premier élément du substrat réel utilisé pour une instrumentation de la notion de compétence.

b- La compétence est une caractéristique de l'individu. Elle permet de centrer l'intérêt sur la personne indépendamment du contexte organisationnel. Cette perception fait de la

compétence un *attribut individuel*, elle reprend les aspects développés par des écrits antérieurs : White (1959) voit ainsi dans la compétence la capacité d'un organisme d'interagir de manière efficace avec son environnement ; Williams (1979) parle de la finesse, de l'habileté, de la confiance et du succès avec lesquels un individu va réaliser des choses ; Boyatzis (1982) regroupe dans le terme de compétence autant le comportement efficace (face visible, expression de la compétence) que les potentialités de la personne (face cachée).

La compétence est aussi intentionnelle et finalisée puisqu'elle est mobilisée pour atteindre un objectif professionnel bien précis. Il est utile néanmoins de rappeler qu'un individu est considéré compétent non seulement quand il réussit ce qu'il entreprend mais aussi quand il maîtrise sa manière d'agir et les raisons de ses actions (Le Boterf, 2000). De plus, la représentation que l'individu a de ses capacités et son image de soi jouent un rôle central dans sa faculté réelle à exercer son métier. Les compétences sont alors éminemment personnelles mais l'individu, qui est le support physique des compétences, n'est pas indépendant de son environnement professionnel.

c- La compétence est hétérogène en agglutinant des éléments de natures différentes. Les écrits ont produit une panoplie de savoirs après la critique donnée au triptyque du CEREQ (Centre d'Etudes et de Recherche sur les Qualifications) : savoir, savoir-faire et savoir-être. Le Boterf (2002) introduit d'ailleurs une suite de savoirs : savoir gérer, savoir mobiliser, savoir créer, savoir agir, savoir enchaîner, savoir exprimer ...

d- La compétence est contextualisée car il est clairement admis qu'elle indissociable de ses conditions de mise en œuvre. Elle est alors inséparable de l'activité par laquelle elle se manifeste. Dans cette optique, la compétence ne peut avoir de sens qu'en référence à un contexte. Ceci pose cependant un problème ; si les compétences n'existent pas en dehors de leur contexte d'utilisation, il est impossible d'envisager toute prédiction ou transférabilité à leur égard (Klarsfeld, 2000). La transférabilité se trouve interrogée alors que l'accent est de plus en plus mis sur l'adaptabilité de la main-d'œuvre et que la compétence est perçue par certains comme un moyen de répondre à l'impératif de flexibilité.

Ces compétences constituent la combinaison de ressources personnelles et de ressources de l'environnement (Dupouy, 2008; Musca, 2004). En effet, les compétences n'existent que quand elles sont reconnues par l'environnement de travail. Elles sont inséparables de l'entreprise qui les met en œuvre et n'ont de valeur que par rapport à l'entreprise qui va les utiliser et les développer. D'un autre côté, c'est l'articulation et la valorisation sur une longue période des compétences individuelles particulières qui définiront

les compétences clés de l'entreprise, conduisant à un avantage concurrentiel solide et durable. Ainsi, les niveaux individuel et collectif sont fortement liés et interdépendants.

d- La compétence est aussi dynamique par opposition à la posture classique (Le Boterf, 1994). La notion du temps et du processus est déterminante de la réalité dynamique. Elle reconstruit d'une manière dynamique des différents éléments qui la constituent.

Klarsfeld (1999) indique que le cadre français a repris les mêmes caractéristiques scientifiques de la compétence et d'une manière profonde. Elles se conforment au schéma présenté par la psychologie cognitive américaine. Cependant les auteurs français insistent sur la rupture avec le poste de travail qui signifie de facto la rupture avec l'unique mode de définitions de qualifications. Il est aussi évident qu'il s'agit également de rompre avec les conventions collectives et les systèmes de négociation qui sont à l'origine de la définition des qualifications (Paradeise & Lichtenberger, 2001; J.-D. Reynaud, 2001).

La question de la convergence du modèle de compétence à l'américaine se pose clairement dans le contexte français marqué par la prédominance des systèmes sociaux de la négociation de la qualification (Jobert & Tallard, 1995). L'instrumentation du premier modèle a été donc mis à l'épreuve des enjeux sociaux et sociétaux de la compétence dans le débat français. Il a été l'objet d'une remise en cause radicale (Oiry, 2004) même si la définition initiale des attributs du concept de compétence est restée la même. Cependant, des critiques ont porté sur les conséquences de l'utilisation du concept dans les GRH des entreprises : le refus d'une GRH individualisante et destructrice des identités professionnelles sont les principaux arguments avancés pour justifier les incompatibilités.

Cette mutation qui semble bien emporter le monde du travail et de l'organisation dans son ensemble, qui a provoqué de nouvelles orientations aux pratiques managériales du personnel, est bien l'individualisation. Elle se caractérise d'abord par « le fait que la situation de chaque personne (son activité, sa rémunération, sa carrière, etc.) est fonction d'éléments individuels, d'éléments attachés à la personne (talent, performance, mérite, motivation, compétence, voire chance, etc.) et par le fait que chaque personne est largement responsable de sa situation présente ou future » (Galambaud, 2002, p. 276). Les populations touchées étaient tout d'abord les opérateurs peu qualifiés. Cette notion a surtout accompagné un mouvement d'individualisation de la gestion de populations qui étaient gérées collectivement. Pour Pichault & Nizet (2000), c'est un nouveau modèle de GRH qui émerge, le « *modèle individualisant* », non exclusif mais très prégnant, il est en continuité logique avec les transformations économiques et organisationnelles précédemment évoquées. Centré

sur la notion de compétence, ce modèle de gestion est notamment caractérisé par une gestion prévisionnelle des compétences, axée sur le développement de l'employabilité ; une évaluation des personnes, fondée sur la capacité de chacun à mettre en œuvre ses propres compétences ; une formation ancrée sur le savoir être, etc.

En effet, la supériorité de la logique de l'apport distinctif de l'individu dans l'emploi exige une reconnaissance globale de l'intégralité des dimensions de travail des salariés. L'installation de la logique de résultat transforme les schèmes de l'organisation du travail et insiste davantage sur la responsabilisation des individus. Cette situation provoque donc un transfert sur les salariés des échecs éventuels, une responsabilité quant à la non-valorisation de leurs potentiels sous le prétexte de ne pas savoir démontrer qu'ils possèdent des compétences et se soumettre, in fine, à la puissance de la subjectivité issue de la valorisation délicate des savoir-être qui reposent sur l'évaluation de comportements individuels.

La logique de compétence est non seulement porteuse d'arbitraire mais elle détruit aussi les identités professionnelles et les collectifs de travail traditionnels (Dubar, 1996). En défendant un schéma d'aménagements individuels, les mécanismes collectifs sont alors abolis au profit d'une recherche affirmée de formes alternatives de rapports salariaux.

Les faiblesses conceptuelles du premier modèle de compétence sont des facteurs, entre autres, qui ont permis d'asseoir le deuxième modèle. Quatre faiblesses ont été soulevées (Oiry, 2004):

- Une articulation difficile entre la dimension individuelle et collective a été constatée, d'ailleurs (Gilbert & Parlier, 1992) insistent que les organisations sont structurées par une tension entre « *la logique de l'individu* » et la « *la logique de l'organisation* », alors que la compétence permet « *de centrer l'intérêt sur la personne indépendamment du contexte organisationnel* ».
- L'attitude de contournement du fait syndical critiquée par les contradicteurs de la démarche compétence, l'argument avancé étant le silence des promoteurs de la compétence par rapport au manque du cadre institutionnel maintenant le rôle de l'acteur syndical.
- L'absence d'un regard normatif sur la compétence par une reconnaissance sociale qui provoque une ambiguïté, d'ailleurs il a été spécifié que la compétence résulte de trois phénomènes : des caractéristiques individuelles, des besoins d'une organisation et la reconnaissance sociale du rapport entre les deux premiers.
- La subjectivité des compétences transversales est l'ultime critique, elles seraient naturelles

et sont loin d'être le produit d'un apprentissage. La critique de fond est bâtie sur les imprécisions dans les définitions et du fait qu'elles sont données en insistant sur le caractère contingent de la compétence, alors que la transversalité se traduit en sa mobilisation simultanée en différents lieux d'éléments similaires. Il est donc très délicat de concilier entre ces deux définitions de la compétence.

Les attributs du premier modèle de compétence et les problèmes soulevés sont présentés dans la figure suivante :

Figure 10. Les attributs du premier modèle de compétence

Constat initial
– Changement sur les marchés et dans les technologies
Caractéristiques de la compétence
– Rupture avec le poste de travail
– Attribut de l'individu
– Elargie au savoir-être
– Contextualisée
– Dynamique
Problèmes en suspens
– Comment s'acquiert la compétence ?
– Comment se met-elle en œuvre ?
– Comment est-elle socialement reconnue ?

Source : Oiry (2004, p. 77).

Des critiques sociologiques du concept de compétence ont permis un approfondissement du premier modèle. Comme il a été évoqué précédemment, le second modèle de compétence reprend à l'identique la même chaîne logique du premier modèle à partir des questions afférentes à l'explicitation du fonctionnement (par l'apprentissage vicariant), de l'acquisition, de reconnaissance et de mise en œuvre de la compétence en reconnaissant leur dimension sociale.

L'apprentissage vicariant des compétences est un élément de fonctionnement de la compétence, il a été abordé en insistant sur l'importance et sur la diversité des événements dans le travail (Zarifian, 1995). Dans le second modèle, il conceptualise bien la dynamique de la compétence par un processus historique qui la produit en deux temps. Les individus observent, imitent leurs collègues de travail et procèdent ensuite à une amélioration de leurs comportements au travail recourant à une auto-observation. L'apprentissage construit la compétence dans le présent, sur la base des observations et des expériences antérieures afin de façonner les actions futures des individus.

La dimension socialisée de la compétence est aussi prise en compte, elle se conjugue par la réfutation de l'attribut purement individuel. La compétence est donc un produit de l'articulation des logiques des individus et celles de l'organisation.

Les postes étaient définis en dehors des salariés par une approche totalement soumise à la logique de l'organisation. A l'inverse, la compétence a été définie par rapport aux savoirs, savoir-faire et savoir-être détenus par les individus. Cette dichotomie reconnue dans

le premier modèle de compétence, à partir de la centration sur les compétences requises (postes) et celle axée sur les compétences acquises par les individus (compétences), a été intégrée dans la construction du deuxième modèle par une articulation conjointe des deux dimensions.

Le second modèle a donc répondu aux critiques données au premier par une reconnaissance de la part organisationnelle et sociale de la compétence.

La reconnaissance sociale de la compétence a fait l'objet d'une discussion d'une grande ampleur, un tome complet des actes du colloque du MEDEF (Mouvement des entreprises de France) à Deauville a été consacré à l'impérative reconnaissance sociale de la compétence.

Le cadre sociétal a été le choix d'option qui a permis de canaliser le mouvement compétence et ce par la négociation collective. L'initiative du législateur (code de travail) n'a joué qu'un rôle annexe selon Bouteiller & Gilbert (2005). Les opérateurs et les techniciens sont les deux populations qui ont été concernées dans un premier temps, ce qui explique la centration absolue sur les compétences professionnalisées, reliées à des métiers, et l'importance accordée au contexte de travail. Le développement de la gestion des compétences est marqué aussi bien par la négociation collective que par les initiatives du législateur. Au début des années 1990, la mise en place de dispositifs de gestion des compétences a pris le chemin de l'institutionnalisation. En décembre 1990, un accord sur la conduite des activités dans les entreprises sidérurgiques est signé par le Groupement des industries sidérurgiques et minières et les fédérations syndicales CFDT (Confédération française démocratique du travail), CFTC (Confédération française des travailleurs chrétiens), CGC (Confédération générale des cadres) et FO (Force ouvrière) (A CAP, 2000). La gestion prévisionnelle de l'emploi (GPE), devenant GPEC (C, pour « compétences »), constitue le vecteur principal de la gestion des compétences dans de nombreuses entreprises. Elle est parfois introduite dans le cadre d'une approche managériale (Aérospatiale, en 1991 ; Alcatel CIT, en 1992), mais plus souvent encore à l'issue d'une négociation collective.

Ainsi, dès 1990, des accords sont conclus dans la sidérurgie, dans la banque (accord-cadre sur la gestion anticipée des emplois et des compétences à la Société générale) et dans l'assurance (accord « emploi-formation-mobilité » prévoyant un plan d'action sur les nouvelles compétences, au GAN). La négociation collective sur la gestion des compétences s'est élargie ensuite dans les autres secteurs privés et publics.

Les entreprises françaises ont tenté d'articuler compétence et performance (Bouteiller & Gilbert, 2005). La compétence signe donc une performance et peut être identifiée, évaluée

et développée. Deux approches ont ainsi été identifiées. D'une part, la compétence est définie comme la capacité à atteindre des résultats prédéterminés, quantitatifs et qualitatifs, pour une tâche donnée, dans une fonction ou dans un rôle, en mobilisant les ressources propres à l'individu et les ressources de son environnement. D'autre part, Le Boterf (2000) affirme que la compétence devient un processus dans lequel la qualification n'est qu'une ressource parmi d'autres. Elle fait référence à l'incertitude, aux aléas et donc à l'autonomie et à la prise d'initiative nécessaires pour atteindre le résultat attendu.

Même si la compétence est génératrice de subjectivité, la compétence ne pourrait exister sans être socialement validée. La reconnaissance de la compétence provoque un changement dans le mode de contrôle, des rôles de l'encadrement, celui de syndicats et de l'impact pécuniaire issu de la reconnaissance salariale de la compétence (Zarifian, 1999).

La critique et la redéfinition de la compétence transversale a eu comme objet la limitation de la dimension transférabilité pas tout à fait admise, source d'une grande ambiguïté, et que son acquisition est le produit d'apprentissages spécialisés qui ont lieu dans l'exercice usuel de l'activité de travail par la confrontation aux événements.

Contrairement à Montmollin (1984), Gilbert & Parlier (1992), comme d'autres (Dejoux, 2001; Jolis, 2000)¹¹, préconisent l'existence de compétences transférables à côté des compétences spécialisées et soutiennent que les compétences sont hiérarchisables pour qu'elles puissent être développées.

La transférabilité est désormais définie aux frontières des emplois proches et à partir desquels il est possible de cartographier des zones de mobilités professionnelles (Zarifian, 1999). Elle est contextualisée et son instrumentation refuse une évaluation des salariés sur les dimensions floues du savoir-être.

¹¹ Jolis (2000) a fait ressortir deux dimensions de la compétence : la verticalité, qui fait référence au degré de maîtrise et d'expertise, et la transversalité, qui fait référence aux éléments qui permettent de choisir et de réussir une mobilité professionnelle.

Figure 11. Attributs du deuxième modèle de compétence

Constat initial
– Changement sur les marchés et dans les technologies
Caractéristiques de la compétence
– Rupture avec le poste de travail
– Attribut de l'individu
– Elargie au savoir-être
– Contextualisée
– Dynamique
– Apprise, exercée et socialement reconnue
– Négociée

Source : Oiry (2004, p. 86).

Selon les promoteurs du concept dans le contexte français, la logique compétence devrait s'imposer avec ou sans négociation, « Le problème sera de moins en moins de savoir si l'on est pour ou contre la logique compétence. Il est déjà devenu de savoir quel contenu et quelle orientation lui donner » (Zarifian, 1999, p. 9 - 10). Le recours au concept de compétence a pu être présenté comme une rupture dans les logiques de gestion des ressources humaines (Gilbert, 1994). « Aujourd'hui, le statut de variable centrale de la gestion des ressources humaines occupé par la variable poste est battu en brèche par une autre variable : la compétence » (Galambaud, 2002). Cette analyse en termes de rupture - passage de la qualification à la compétence - a le mérite de clarifier nombre de transformations dans l'entreprise. Toutefois, si l'on se réfère à certains auteurs (Oiry & Iribarne, 2001), le concept de compétence s'inscrit plus dans la continuité de la définition de la qualification, qu'en rupture avec elle.

Afin de mettre en évidence les mutations de la notion de qualification, Oiry (2005) note qu'elle a débuté par déconsidérer l'individu dans la définition scientifique du poste de travail, avant de proposer une définition qui tient compte des savoir-faire non techniques et difficilement objectivables comme la communication. Par la suite, la définition de la qualification a exclu la notion du poste de travail pour mettre l'accent plutôt sur le sujet, ce qui s'est traduit par l'apparition de plusieurs concepts (fonction, mission ou emploi type). Toutefois, les résultats attendus de ce processus évolutif de concepts ont été mitigés et dès 1985, note Oiry (2005), le concept de compétence a été présenté comme celui qui serait capable d'incarner le défi de construire des relations équitables d'équivalence entre des activités et des rémunérations. C'est ainsi que le concept de compétence s'inscrivait dans une

rupture par rapport aux définitions anciennes de la qualification.

Nous appréhendons d'abord la notion de compétence comme une capacité à agir, on est *compétent dans et pour* un ensemble de situations professionnelles, dans un contexte donné et avec un niveau d'exigence également donné. La compétence suppose l'action, l'adaptation à l'environnement comme la modification de cet environnement (Masson & Parlier, 2004). On comprend ici que la compétence attendue d'un salarié est une compétence d'adaptation, qui dépend autant de sa capacité propre que de capacités liées aux variations de l'environnement de travail.

Pour reprendre brièvement, force est de constater que la notion de compétence s'est inscrite dans des logiques différentes.

Représentants d'un premier courant de pensée, Spencer Jr & Spencer (1993) considèrent que c'est la compétence qui permet de discriminer entre des niveaux supérieurs et des niveaux inférieurs de rendement; elle est donc inférée à partir de ce dernier. À l'opposé, d'autres auteurs pensent qu'une compétence constitue un potentiel à actualiser, sans que le niveau de rendement espéré ne soit précisé (Foucher, 2007, p. 61).

Cette synthèse repose sur l'identification d'une double vision : d'une part, les liens entre la compétence et le rendement ; d'autre part, la centration sur l'individu ou sur le poste de travail.

Cette posture multiforme face au concept de la compétence requiert *de facto* des outils différenciés pour tenter d'étayer l'impérative question de la mesure.

2.3. Une perpétuelle problématique commune : la question de mesure de la compétence

Les apports observés dans les différents pays s'inscrivent dans des logiques différentes. La position nord-américaine est qualifiée d'approche *psychologisante* se démarque par une centration sur l'étude de l'individu et de ses caractéristiques personnelles, alors que la perception française, appelée *sociologisante*, est construite autour de l'étude du travail et du contexte dans lequel il s'exerce (Bouteiller & Gilbert, 2005).

Loin d'être antagonistes, Dejoux (2001) a mené une réflexion dans les deux logiques dans une perspective de modélisation du concept de compétence. Son construit met en relation l'acteur, l'activité du travail, le processus d'apprentissage, la variable de situation non prédéterminée et la compétence marginale (complément de compétence que l'acteur retirera de son expérience professionnelle nouvelle face à la situation non prédéterminée). Elle

adhère au concept de la performance pour déceler les expressions de la compétence dans la mesure où celle-ci ne peut être repérée en elle-même, mais en même temps elle précise les insuffisances de ce choix puisque la performance reste une notion limitative qui ne prend pas en compte l'intégralité des variables participant à façonner la compétence, précisant celles qui sont visibles et mesurables.

La compétence individuelle se définit comme un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances, que des personnes ont acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser dans des conduites professionnelles validées par l'entreprise. Pour Le Boterf (2008), elle ne préexiste pas à celui qui l'acquiert mais se manifeste dans les savoirs et savoir-faire mis en œuvre et validés en milieu professionnel en fonction des résultats attendus dans l'organisation.

La mesure des compétences individuelles pose des difficultés d'agrégations relatives qui changent en fonction des situations individuelles. Face à cette situation, Dejoux (2001) privilégie l'idée d'évaluer la compétence sur la base de la performance même si elle prend uniquement la partie visible de l'iceberg.

La problématique de l'évaluation des compétences se trouve au centre des développements du domaine des compétences. Ces développements se traduisent par une amplification de l'utilisation des modèles ou référentiels des compétences. Il est facile de comprendre que les débats sur la mesure des compétences se trouvent à la base de l'élaboration des modèles de compétences.

Il est admis, selon les différentes recherches, que les démarches compétence sont multiformes et ne peuvent être appréhendées au travers d'un idéaltype rassembleur (Défelix et al., 2006). Dans cette perspective de problématisation de la mesure de la compétence, il est nécessaire d'expliquer les divers enjeux inhérents à l'élaboration d'un modèle de compétences. La réalité actuelle est plus complexe et il y a un risque de bâtir une approche compétence sur des bases non fiables. En conséquence, l'approche peut engendrer davantage de problèmes qu'elle n'en résout (Le Boterf, 2000). C'est pourquoi la notion de compétence doit être approchée comme un processus au lieu de l'assimiler à des ressources puisqu'il n'y a compétence que lorsque ces ressources sont mises en œuvre dans l'action. Une personne savante n'est pas nécessairement compétente. Il est aussi indéniable que les organisations se dotent d'une définition de la compétence rigoureuse à leur environnement. Cet environnement exige que la compétence soit appréhendée comme une disposition à agir et un processus. De

ce fait, le concept de compétence devrait raisonner en termes combinatoires et servir à distinguer entre la compétence requise et la compétence réelle. Aussi, la compétence devrait faire appel à la responsabilité partagée pour finalement résulter en trois facteurs : le savoir agir, le vouloir agir (motivation personnelle et contexte incitatif) et le pouvoir agir (contexte favorable). A la lumière de ces perspectives, Le Boterf (2000) précise que la définition de la compétence peut varier selon les organisations et les situations de travail. C'est une construction, c'est le résultat d'une combinaison pertinente entre plusieurs ressources (incorporées et environnementales). Ces ressources regroupent les capacités, aptitudes, formation et expérience (endogènes) ainsi que des réseaux relationnels, documentaires et d'expertise et des outils de proximité (exogènes).

Pour circonscrire la notion de compétence, Le Boterf (2000) la définit comme un savoir-agir reconnu, responsable et validé et c'est la validation qui rend compétente une façon d'agir. C'est ainsi que la compétence évolue en fonction d'un curseur se déplaçant entre deux pôles : le pôle des situations de travail caractérisé par la répétition, le routinier et la prescription stricte et le pôle des situations caractérisées par l'innovation, la complexité, la prise d'initiative et la prescription ouverte. Lorsque le curseur de la compétence se trouve proche des situations à prescription stricte, la compétence se définit en termes de savoir-faire. Mais quand il est voisin des prescriptions ouvertes, la compétence tend à se définir en termes de savoir agir.

C'est ce que permettra d'illustrer la description suivante. Nonobstant son caractère sommaire, celle-ci fournit un aperçu d'apports complémentaires ayant trait à divers enjeux inhérents à l'élaboration d'un modèle de compétences :

- Le développement des modèles de compétences et l'application d'une démarche de collecte d'informations ;
- La question de délimitation du contenu du référentiel par le recours au choix d'une perspective générale ou spécifique, les caractéristiques prises en compte et l'unité de référence considérée pour constituer le modèle de compétences ;

2.3.1. Le développement des modèles de compétences et démarche de collecte d'information

Le référentiel de compétences est par définition l'ensemble des compétences auxquelles une personne se rapporte de manière informelle ou formelle. Autrement dit, c'est ce qui permet d'évaluer et finalement de porter un jugement de compétence *a posteriori*. L'outil est plus ou moins développé, élaboré, formalisé, socialement valide.

Le modèle de compétences est une pyramide dont la fondation est représentée par des talents rattachés et incorpore des d'habiletés et des connaissances qui peuvent être acquises via la formation, l'effort et l'expérience. Au sommet de la pyramide de compétences, Lucia & Lepsinger (1999) présentent un ensemble spécifique de comportements qui sont la manifestation de l'ensemble des capacités innées et acquises.

Draganidis & Mentzas, (2006, p. 55) définissent le modèle de compétences comme «A narrative description of the competencies for a targeted job category, occupationat group, division, department or other unit of analysis». Il est aussi vu comme une description détaillée des aptitudes, particularités et comportements que doit maîtriser un employé dans l'exercice de ses fonctions (Mansfield, 1996).

La définition des compétences et leur identification sont construites à partir d'un processus qui permet d'expliquer en quoi les compétences sont nécessaires pour une performance sentencieuse.

Un modèle consiste à apprêter la liste des compétences requises sur les emplois et qui est certainement l'outil le plus mobilisé dans le cadre de la gestion des compétences. Cette liste doit être établie à partir de l'observation d'une performance satisfaisante ou exceptionnelle dans une situation spécifique (Draganidis & Mentzas, 2006). Il est généralement vu comme un mécanisme pour relier le développement des ressources humaines aux stratégies organisationnelles. En reliant les compétences individuelles aux compétences désirées par l'organisation, les modèles de compétences contribuent au succès de la formation et des programmes de développement.

Les promoteurs de la compétence ont défini plusieurs étapes dans le processus de gestion des compétences. La pratique habituelle de développement des compétences est souvent quantitative et/ou basée sur les meilleures pratiques pour développer une structure de compétences qui caractérisent les savoir-faire, la connaissance, les comportements et les traits des individus (Chen & Naquin, 2006). L'objectif ultime est de doter l'organisation d'un

modèle de compétences qui représente un axe substantiel de la démarche de gestion des compétences.

La conception retenue de la notion de compétence définit clairement la manière d'approcher les référentiels des compétences. Une compétence associée à la performance aboutira à un modèle de compétences à partir des critères de performance, alors qu'une compétence appréhendée par référence à des postes de travail contribuera à la construction des référentiels par référence à ces mêmes postes.

Pour être scientifiquement valide (Cadin et al., 2012), il doit pouvoir démontrer cinq conditions de base : la constance (résultats identiques à conditions d'observation et d'utilisation semblables), la sensibilité à la différence (dans le temps ou interindividuelle), la validité pronostique (l'action attendue est obtenue avec résultats satisfaisants), la validité de contenu (porte bien sur la compétence), et la validité de construction (permet bien d'évaluer le niveau de compétence).

Même si des recherches attestent leurs caractères durables et institutionnalisées, les pratiques de gestion des compétences ne sont donc pas normalisées et empruntent des chemins d'instrumentations divers. En l'absence d'un modèle unique, au sens d'idéaltype observé, les organisations qui emploient ces démarches sont confrontées à des points d'achoppement avec les finalités idéalistes de leur instrumentation. Il s'agit de mieux prendre en compte le travail réel, justifier de la contribution à la performance et améliorer la conduite du changement. Les modèles ou référentiels de compétences sont une composante centrale de l'instrumentation accompagnant le déploiement de ces démarches.

La prédominance du facteur contextualiste impose des démarches constitutives des instruments qui diffèrent avec un contenu variable. La méthode de collecte d'informations est une réponse opérationnelle à cette préoccupation et permet d'asseoir le modèle ou référentiel de compétences d'une manière rigoureuse.

La méthode de collecte développée par Boyatzis est systématique et dote le modèle construit une validité. Elle a été reconquise plus tard par divers auteurs, notamment par Spencer et Spencer.

En partant des travaux de McClelland (1973), Boyatzis (1982) a proposé un processus d'évaluation des compétences comportant cinq étapes :

- Identification des critères de performance ;
- Analyse des éléments du poste pour dégager la liste pondérée des caractéristiques

perçues comme importantes pour les managers ;

- Interview sur des événements critiques mettant en jeu les comportements faisant ressortir les caractéristiques de la performance adéquate ou supérieure ;
- Identification et mise en œuvre des tests et mesures pour évaluer les compétences identifiées à l'étape précédente et validation des compétences ;
- Développement du modèle validé des compétences.

Dans le domaine de la modélisation des compétences, Boyatzis (1982) a publié un ouvrage intitulé "The Competent Manager, A Model for Effective Performance" qui demeure une référence importante. Les résultats de son œuvre découlent de l'exploitation de sa proposition de méthode appliquée auprès de deux milles (2000) managers. La définition produite du terme "competency" a été adoptée par *l'American Management Association* et a servi dans des centaines d'études durant plus de deux décades. Il a élaboré un modèle générique qui contient dix-neuf (19) compétences que des managers exceptionnels sont censés détenir. Il a été conclu que certains emplois n'exigent pas forcément les dix-neuf compétences, alors que d'autres en requièrent davantage.

Spencer Jr & Spencer (1993) ont abouti à une démarche semblable visant à identifier les compétences distinguant un rendement supérieur d'un rendement normal. Ils ont spécifié les critères de mesure de la performance supérieure au travail qui ont servi de base à l'identification d'un groupe de "*superstars*", ils ont été comparés par la suite à un groupe de personnes à performance moyenne¹².

2.3.2. Le choix d'une perspective générale ou spécifique, les caractéristiques prises en compte et unité de référence considérée

Selon les compétences qui le constituent, un référentiel peut avoir un éventail d'applications plus ou moins large. C'est ce questionnement que traitent entre autres Caird, (1992) et Mansfield (1996).

Caird (1992) a proposé un cadre de référence intégrant des dimensions générale et critique de la compétence. Ces dimensions sont interconnectées à partir d'habiletés et de

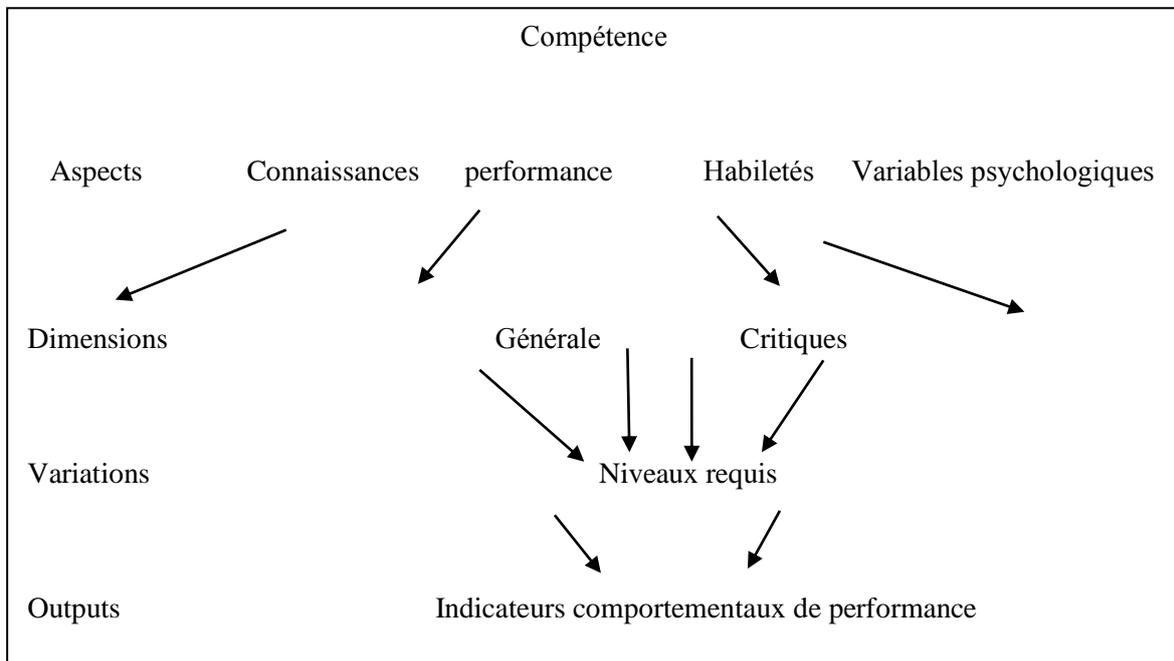
¹²According to Spencer (1993: 15), competency can be divided into two categories based on the performance criteria which are predicted by each category.

a) Threshold Competencies are the essential characteristics (commonly referred to as knowledge or basic skills) required by each individual to be minimally active in the work, but does not distinguish individuals who are superior and the average.

b) Differentiating Competencies are characteristics that can distinguish between individuals who are superior and those who are the average.

connaissances. Ce cadre de référence, illustré à la figure 12, donne le moyen de spécifier les composantes de la compétence qu'il faut privilégier à partir de la méthode des incidents critiques, il se base sur l'étude des caractéristiques discriminant entre une performance supérieure et une performance moyenne.

Figure 12. Modèle de la compétence



Source : Caird (1992, p. 15).

Mansfield (1996) a identifié trois approches pour spécifier les compétences à retenir dans un référentiel.

Les deux premières approches sont les plus utilisées, la *"single-job competency model"* (une centration sur les compétences spécifiques) et la *"one size fits all"* (centration sur une portée générale). La troisième voie se veut mixte (ou à emplois multiples) et produit d'une articulation entre les compétences génériques et spécifiques. Il pense que l'approche mixte se veut la mieux adaptée pour faire face aux problématiques que pose la gestion des compétences et pour répondre aux tendances qui marquent le marché de l'emploi. Il explique la pertinence de l'approche mixte par sa capacité à assurer une symbiotique entre harmonisation et la différenciation. L'harmonisation résulte du fait que les employés vont travailler à partir du même jeu de compétences alors que la différenciation fait en sorte que des niveaux d'acquisition des compétences souhaitées peuvent diverger.

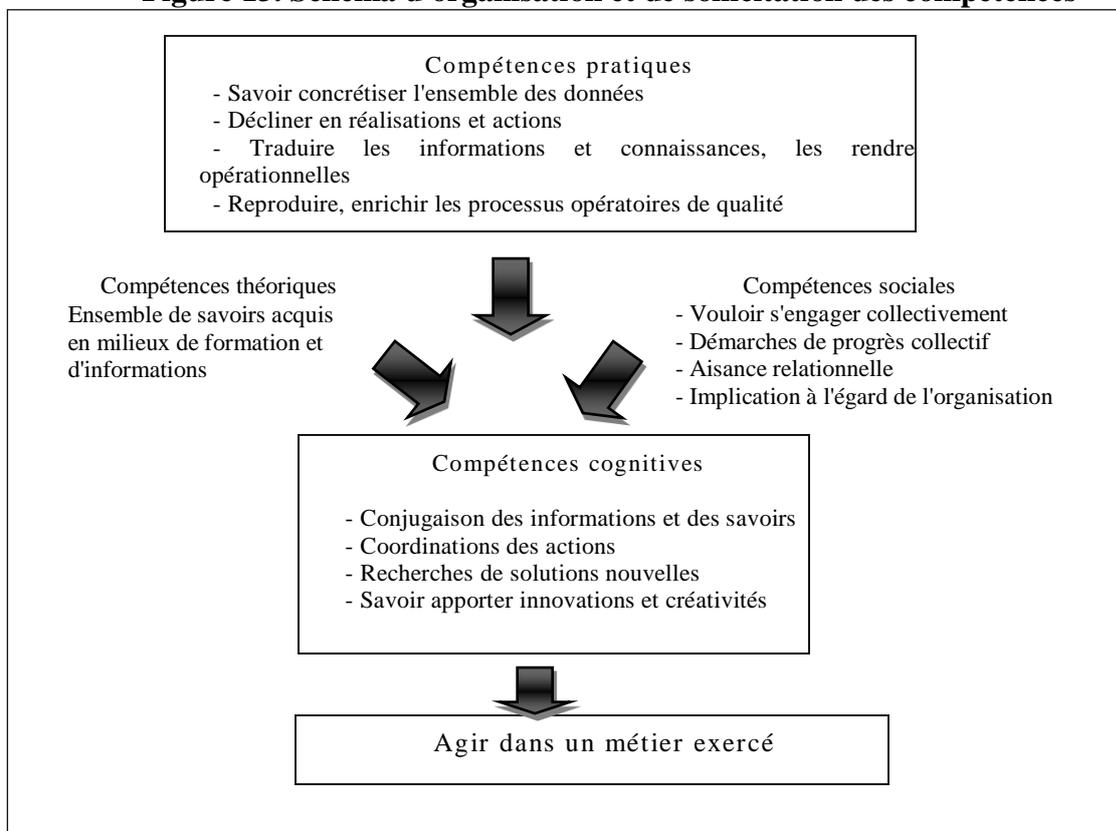
Les référentiels intègrent différents types de compétences qui sont propres à des

métiers particuliers ou à un ensemble commun entre plusieurs métiers. La dimension transversalité de la compétence a été prise en compte dans les travaux de Jolis (2000), elle est fondée sur le postulat qu'un métier n'est pas directement corrélé ni à l'organisation du moment ni aux systèmes en place.

Jolis (2000) définit les métiers à partir d'un ensemble de qualités nommé *communauté* de compétences. Sa démarche est construite autour de données réparties en trois axes. Le premier représente la raison d'être du métier ou l'essentiel de ses finalités et contributions, le deuxième décrit les environnements et situations d'application et le troisième détermine les domaines de compétences.

Ainsi, chaque métier peut donner lieu à l'identification de compétences de quatre types : théoriques, pratiques, sociales et cognitives. Ces compétences agissent ensemble dans le métier exercé. La figure 13 qui suit illustre cet apport :

Figure 13. Schéma d'organisation et de sollicitation des compétences



Source : Jolis (2000, p. 126).

La démarche opérationnalisante des compétences selon Jolis (2000) prévoit en premier lieu, des filières et lignes de métiers, ensuite elles sont mises en situation afin de permettre à chaque employé en exercice de faire le lien entre un ou plusieurs métiers

nouvellement décrits et ses propres activités telles qu'elles lui ont été confiées. Pour l'identification des filières et des lignes de métiers, Jolis (2000) propose de les identifier à partir des objets d'activités de l'entreprise. Elles peuvent être regroupées par thèmes d'action et traduites en verbes d'action qui constitueront des vecteurs de communications adaptés à la recherche de cohérence avec des situations concrètes.

Pour Pemartin (1999, p. 36) « la compétence est la mise en œuvre d'une démarche cognitive permettant l'analyse et la résolution raisonnée de problèmes dans un environnement donné ». Pour l'auteur il existe deux méthodes pour l'élaboration des référentiels de compétences en France. La première est analytique et vise l'élaboration des référentiels de compétences spécifiques à chaque métier, elle permet une approche plus détaillée et plus concise. La deuxième est qualifiée de globale et repose sur le postulat que la compétence est transverse ou pas. Il faut mentionner que l'auteur distingue réussir (savoir-faire) de réussir et comprendre (compétence). Également, pour l'auteur, la compétence est associée à la notion de preuve. Il s'agirait d'un savoir agir démontré. De ce fait, bien que pouvant s'appuyer sur des savoirs et savoir-faire différents, une même compétence doit pouvoir s'exprimer dans diverses activités. Cette diversité serait le meilleur indicateur du passage du savoir-faire ponctuel à la compétence, de l'agir à la réflexion sur l'action (Pemartin, 1999). Le point de départ est l'identification de diverses compétences exprimées dans un domaine professionnel, voire dans l'ensemble de l'organisation, indépendamment de l'emploi exercé. Le contenu des unités de compétences rime d'un caractère dynamique, évolutif et se structure en fonction des besoins de l'entreprise. Il est possible de retrouver une même compétence chez des professionnels exerçant des activités différentes. L'approche encourage des évolutions verticales (progrès dans la maîtrise d'une compétence) et horizontales (de la spécialité à la polycompétence), ce qui peut ensuite faciliter la mobilité fonctionnelle.

Dans une autre perspective, nous pouvons distinguer deux approches différentes. La première est prédominante aux Etats Unis, dite "*input*", qui vise la définition des attributs sous-jacents à la performance supérieure. La deuxième est prédominante au Royaume Uni, appelée "*output*", se concentre sur les performances spécifiques et les standards requis. L'approche britannique des compétences est basée typiquement sur la méthodologie de l'analyse fonctionnelle et la "*task-oriented methodology*" (méthodologie orientée vers la tâche), alors que la méthodologie américaine "*the person-oriented*" (orientée vers la personne) "*du "behavioural event interview"* met l'accent sur les "*good practices*" plutôt que sur les "*best practice*" (Roger & Philip, 1997).

L'analyse des compétences s'intéresse aux liens avec les rendements individuels et la performance organisationnelle. Des lectures divergentes sur la compétence résultent des différentes conceptions qui expliquent ces liens. Le problème est de savoir si le rendement est effectivement la réverbération de la compétence ou égale à celle-ci. Après une consultation de la littérature spécialisée, Foucher (2010) affirme que deux principales raisons :

- La volonté et la possibilité de différencier compétence et rendement ;
- La conception de la compétence, notamment de son caractère plus ou moins dynamique, de l'horizon temporel au cours duquel elle s'exprime et des attributs qu'elle demande de déployer.

Dans une perspective de clarification des concepts de compétence, rendement et performance, Foucher (2007) montre l'existence d'un courant de pensée très répandu en France selon lequel la mesure des compétences peut se substituer à celle du rendement. Ceci s'explique par une intention volontariste politique, s'inscrivant par exemple dans une perspective d'évitement des problèmes interpersonnels relatifs aux tensions issues de la mesure du rendement, et par des considérations scientifiques, comme celui de la validité potentiellement faible des évaluations du rendement.

L'approche anglo-saxonne est diamétralement opposée à la conception répondue en France, elle précise que c'est à travers le rendement que la compétence peut être identifiée et mesurée (Boyatzis, 1982; Spencer Jr & Spencer, 1993). D'ailleurs « les compétences constituent des caractéristiques sous-jacentes qui sont cause d'efficacité ou de rendement supérieur selon un critère précis d'évaluation, dans un emploi ou une situation » (Spencer Jr & Spencer, 1993, p. 9).

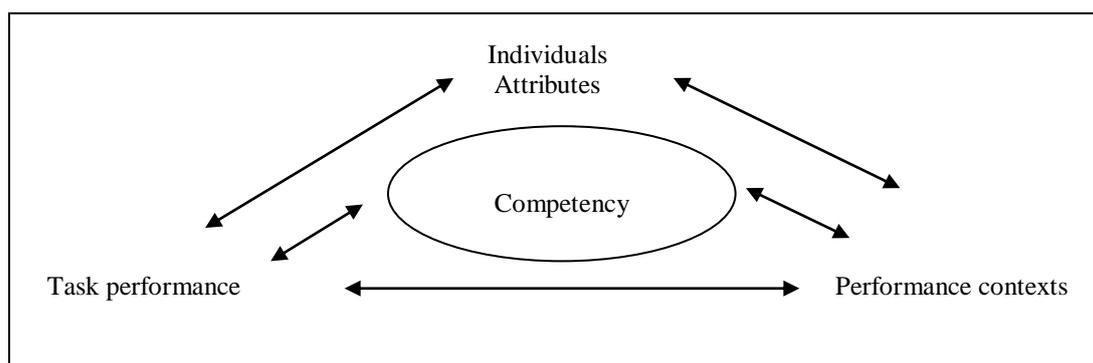
La mesure des compétences à travers le rendement pose des problèmes, comme le font remarquer Le Boterf (2000) et Foucher (2010). Pour Le Boterf (2000), il n'est pas toujours évident de bâtir une relation directe entre un résultat observable et la compétence elle-même. Dans différents contextes, le rendement dépend de la mise en commun des ressources et de la coopération entre les individus. Il faut alors avoir le moyen de faire la part entre ce qui relève de la compétence et d'autres facteurs, tels que la disponibilité de l'information et le style de management. Quant à Foucher (2010), il reprend ces variables en les mobilisant dans une équation explicative du rendement illustrant que celui-ci est le produit du déploiement de la compétence individuelle et de l'influence provenant de facteurs externes (par exemple la technologie et le climat de travail).

Foucher & Leduc (2008) font un constat d'une autre pensée percevant la compétence en tant qu'exigence d'un emploi aidant à établir des normes. Approche prédominante en Angleterre, elle se base sur les normes de compétences et emploie le mot *Competent* pour désigner ce qui devrait être fait afin d'avoir un résultat correspondant à ce que l'on considère comme une bonne pratique (Geffroy & Tijou, 2002). Elle démontre clairement l'esprit de l'instrumentation par une centration sur le poste, contrairement aux œuvres de McClelland (1973), Boyatzis (1982) et Spencer Jr & Spencer (1993), où les *Competencies* font référence à ce qui permet de différencier un rendement supérieur, voire exemplaire, d'un bon rendement.

Bouteiller et Gilbert (2005) insistent sur la pertinence de recours à une évaluation collégiale pour estimer les dimensions cachées ou plus fondamentales de la compétence, dont les manifestations peuvent être variées. Ceci est justifié par le degré d'autonomie des activités et leurs rapports avec l'expression explicite des compétences. Celui-ci varie en fonction des caractéristiques à déployer et de l'horizon temporel à considérer. Certaines activités peuvent être observées en direct et en temps réel, alors que d'autres s'échelonnent sur de longues durées ou interviennent lorsque surgissent des événements (en cas d'incident par exemple).

Une proposition *rationnelle* alternative à de ces deux approches a été faite par Birkett & al. (1999). Elle défend la thèse, illustrée dans la figure 14, que ce n'est ni le rendement dans des tâches spécifiques ni les attributs de la personne qui constituent la compétence. Elle est peut-être inférée à partir de trois types d'éléments : les exigences des tâches à effectuer ou, de façon complémentaire les critères de performance ; les attributs individuels investis ; le contexte d'exécution des tâches.

Figure 14. Modèle de la compétence



Source : Birkett & al. (1999, p. 3).

Dans la perspective de mesure des compétences, nous déduisons à partir des approches discutées, que deux positionnements différents peuvent expliquer le lien entre le rendement et les compétences :

- L'approche à centration sur l'individu qui se focalise sur la compétence démontrée au travail et à la source d'une performance supérieure.
- L'approche centrée sur le poste du travail qui peut se substituer à celle de la performance. Elle considère la compétence comme la caractéristique d'un rendement adéquat et sa mesure peut se substituer à celle du rendement.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons tout d'abord souligné la genèse de la notion de compétence par une lecture pluridisciplinaire. Elle se situe au carrefour des disciplines de la psychologie, l'ergonomie, les sciences de l'éducation et de la formation, la sociologie et de l'économie. Elle fait aussi l'objet d'attentions diverses tant du point de vue du management stratégique que de celui de gestion des ressources humaines. Pour le premier il s'agit d'identifier et d'organiser des ressources susceptibles de conforter la compétitivité de l'entreprise, selon cette visée les compétences recouvrent un large éventail de capacités au sein de l'organisation. Pour le deuxième c'est un projet plus localisé qui est désigné sans pour autant donner lieu à des pratiques unifiées. Un processus historique de l'évolution du concept a été présenté également pour saisir les jalons de l'histoire de sa maturation.

Nous avons ensuite rappelé les distinctions principales proposées pour décrire différentes dimensions de la compétence. Les différentes conceptions évoquées montrent que nous sommes devant des systèmes ayant chacun son histoire, son rythme et ses modalités de structuration, le rôle de ses institutions, son mode d'organisation et de pilotage et sans ses effets structurants sur les milieux au sein desquels il s'implante. Les modes d'instrumentation de la gestion des compétences, sont produits sous l'influence conjuguée des séries de facteurs.

Ces positionnements différents face au concept de la compétence mobilisent des outils différents pour le mesurer. Les référentiels de compétences sont tributaires des possibilités de mesures de performances et/ou des rendements. Toujours est-il, la manière d'approcher les référentiels des compétences reste étroitement liée à la conception retenue de la notion de compétence. Ainsi, une compétence associée à la performance aura tendance à bâtir un modèle de compétences à partir des critères de performance, alors qu'une compétence appréhendée par référence à des postes de travail aura tendance à fonder les référentiels de compétences par référence à ces mêmes postes.

Chapitre 3. Mobilisation des concepts relatifs à la définition des zones d'inconfort

Introduction

Dans un contexte où les entreprises sont appelées à optimiser leurs processus et sont continuellement à la recherche de solutions innovantes qui peuvent leur offrir un avantage concurrentiel, le changement devient inévitablement la constante d'un environnement de plus en plus volatil.

Comme il a été annoncé dans la problématique, ce travail mobilise le cadre d'analyse élaboré par Mazouz et al. (2012), portant sur la définition des zones d'inconfort qui s'expriment à l'occasion de l'adoption d'une nouvelle instrumentation de gestion. Ce changement dans le contexte d'une grande entreprise d'Etat (Sonatrach) qui se caractérise par une forme d'organisation bureaucratique et ayant tenté des instrumentations multiples en termes de gestion des compétences. Ces situations génèrent, au-delà des tensions provoquées, des divergences d'opinions qui s'accroissent et des débats sur la légitimité, l'efficacité et l'efficience des actions managériales s'enlisent au niveau de l'organisation qui adoptent des transformations (Mazouz et al., 2012).

Nous mobiliserons une littérature théorique qui tente d'expliquer les paradoxes repérés dans le cadre d'une dimension institutionnaliste (3.1), qui s'exprime au niveau des valeurs qui se manifestent par des tensions éthiques. Les paradoxes inhérents aux effets sur les structures organisationnelles, qui s'expriment par des tensions structurelles (3.2). En dernier lieu, nous analysons les outils de gestion de l'instrumentation qui génèrent des tensions artéfactuelles (3.3).

Les travaux consultés ont abordé la question du changement selon différentes perspectives et les perceptions à son égard ont évolué. Ces progressions dans les analyses s'expliquent par le fait que les différents construits ont démontré des limites et ont été, à chaque fois, complétés, voire dépassés en vue d'apporter de meilleurs éclairages.

Parallèlement, la question du changement a été largement débattue et a accompagné cette évolution dans l'analyse de l'instrumentation de gestion. Une intégration réussie du changement requiert, en effet, des approches de compréhension et d'explication des différents niveaux de tension. Mais avant d'aborder les questions entourant les paradoxes et les tensions produits cette diffusion, il nous semble important d'analyser et circonscrire la notion du changement, interroger son contenu et les réactions qu'elle suscite ainsi que les perspectives théoriques qui lui sont sous-jacentes.

3.1. Le cadre d'analyse du changement au niveau institutionnel

Pour tenter d'apporter des éléments de réflexion à notre problématique, nous avons choisi de mobiliser l'approche institutionnaliste. Ce cadre conceptuel nous paraît pertinent dans l'explication de l'adoption et de la diffusion des modèles de gestion.

L'institutionnalisme organisationnel, également connu sous le nom de nouvelle sociologie institutionnelle a eu une influence significative. Cette branche de la théorisation est devenue courante dans les études organisationnelles. Contrairement à la vision instrumentale de la vie organisationnelle, les théoriciens institutionnels préconisent une conception socialement construite des organisations. Contrairement aux théories qui négligent les environnements et les comportements et préférences individuels, la théorie institutionnelle replace les acteurs dans leur environnement et prend en compte le comportement au-delà des calculs instrumentaux (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). C'est un outil puissant pour surmonter l'affirmation de Thompson selon laquelle il est difficile pour les théoriciens de l'organisation de penser simultanément à la rationalité et à l'indétermination (Thompson, 1967). Au lieu de supposer que les organisations sont des acteurs économiques, la perspective institutionnelle offre un traitement plus réaliste des organisations. Il a été introduit dans les études d'organisation comme «une compréhension sophistiquée des symboles et du langage, des mythes et des cérémonies, du découplage, ou de l'interaction des processus sociaux et cognitifs, de l'impact des champs organisationnels, du potentiel des individus et des groupes les environnements, et les processus par lesquels ces environnements façonnent le comportement et la croyance individuels et collectifs » (T. B. Lawrence et al., 2009, p. 2).

Le nouvel institutionnalisme en tant que courant dominant dans l'étude des organisations, comprend un rejet des modèles d'acteur rationnel, un intérêt pour les institutions en tant que variables indépendantes, un tournant vers les explications cognitives et culturelles et un intérêt pour les propriétés des unités d'analyse supra individuelles. Cela ne peut pas être réduit à des agrégations ou à des conséquences directes des attributs ou des motifs des individus (DiMaggio & Powell, 1991, p. 8).

3.1.1. Le nouvel institutionnalisme et changement institutionnel : précisions conceptuelles

Le *New Institutionnalism* (nouvel institutionnalisme) en études organisationnelles repose sur trois articles principaux : de John Meyer et Brian Rowan (1977) "*Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony*", Paul DiMaggio et Walter Powell (1983) "*The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*" et Lynne G. Zucker (1977) "*The role of institutionalization in Cultural Perspective*". Il est à noter que Powell et DiMaggio (1991) considèrent également Scott & Meyer (1983), comme le quatrième article fondateur du nouvel institutionnalisme. La principale différence entre ces trois articles est que, si les deux premiers traitent l'environnement d'une organisation comme une source d'institutions, Zucker considère l'organisation elle-même comme une source d'institutions. Cependant, le nouvel institutionnalisme n'est pas une science nouvelle en soi, il est considéré comme un paradigme construit sur la base des travaux des premiers institutionnalistes, et il contient certains des principes théoriques de l'ancien institutionnalisme. Selznick, le père de l'ancien institutionnalisme dans les études organisationnelles, s'interroge lui-même sur la ligne nette tracée entre les deux formes d'institutionnalisme dans les études organisationnelles (Selznick, 1996).

Axé sur les trois articles initiaux, le *New Institutionnalism* est devenu l'une des approches les plus populaires des théories des systèmes ouverts. Les autres théories du groupe des systèmes ouverts sont l'écologie des populations (Baum, 1996; Hannan & Freeman, 1977), la théorie des réseaux (Granovetter, 1992; Powell & Smith-Doerr, 1994), la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975, 1985), la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer & Salancik, 1978) et la théorie de la contingence structurale (Donaldson, 1996; P. R. Lawrence & Lorsch, 1967; J. Woodward, 1965). DiMaggio & Powell (1991) ont essayé d'unir les bases fondamentales du nouvel institutionnalisme, ainsi que de développer davantage la théorie du nouvel institutionnalisme. Scott (1995) Scott a montré le développement historique de l'ancien institutionnalisme au nouvel institutionnalisme dans les études organisationnelles. Le travail de Scott peut également être vu comme une tentative de regrouper les différentes chaînes du nouvel institutionnalisme dans les études organisationnelles en une théorie complète.

Après les articles initiaux du *New Institutionnalism* par Meyer, Rowan, DiMaggio, Powell et Zucker, il y a eu des tentatives d'unir les deux traditions de l'institutionnalisme dans

les études organisationnelles avec le concept de Néoinstitutionnalisme, en rapprochant ces deux paradigmes (Greenwood & Hinings, 1996). D'autre part, certains chercheurs appellent le *New Institutionalism* de Meyer, Rowan, DiMaggio, Powell et Zucker néoinstitutionnalisme (Ruef & Scott, 1998), tout comme Powell et DiMaggio eux-mêmes (DiMaggio & Powell, 1991, p. 27).

De même, Ingram et Silverman ont défini le *New Institutionalism* comme une “pan-disciplinary literature that seeks to explain the conduct and performance of individuals, organizations and states” (Ingram & Silverman, 2002, p. 1 - 2). Leur travail est basé sur les idées de Coase, “the godfather of new institutional economics” (Scott, 1995, p. 5). Leur nouvel institutionnalisme économique « choix dans les contraintes » n'est pas le même que le *New Institutionalism* de Meyer et DiMaggio et Powell dans les études organisationnelles. Alors que Ingram et Silverman supposent que les acteurs dans les organisations ont la possibilité d'agir dans certaines limites, Meyer, DiMaggio et Powell mettent l'accent sur la dimension cognitive de l'action ; les acteurs sont tellement ancrés dans leurs vieilles manières d'agir qu'ils ne considèrent pas d'autres choix d'action à moins que l'environnement extérieur ne les conduise à adopter de nouvelles pratiques.

L'ancien et le nouvel institutionnalisme économique ne doivent pas être confondus avec le nouvel institutionnalisme organisationnel. Pour clarifier les concepts quelque peu mélangés, nous allons utiliser le terme « nouvel institutionnalisme » ou « théorie institutionnelle » dans ce travail telle que définie à l'origine par Meyer, Rowan, DiMaggio, Powell (et Zucker). Cela dit, nous devons noter qu'il existe des traditions de recherche qui suivent chacun des membres fondateurs du *New Institutionalism* dans les études organisationnelles.

3.1.2. Les concepts d'institution et d'institutionnalisme

Le concept de base du Nouvel Institutionnalisme est une institution. Ce concept remonte à la fin du XIXe siècle, lorsque des chercheurs aux États-Unis et en Europe commencèrent à l'utiliser pour réfléchir sur des phénomènes sociaux, à la fois externes (à un certain individu) et coercitifs (soutenus par des sanctions) (Scott, 1995, p. 10). Ces institutions étaient les « faits sociaux » durkheimiens. Weber a appelé le phénomène une « cage de fer », qui restreint le comportement rationnel des individus (Weber, 1978). Ces phénomènes sociaux externes et coercitifs sont définis de différentes manières. La science politique les définit différemment de l'économie institutionnelle ou des spécialistes de la science organisationnelle. En outre, historiquement, le mot « institution » a été défini différemment dans différentes décennies dans les mêmes disciplines. Le travail des

fondateurs du *New Institutionalism* dans les études organisationnelles, Meyer, Rowan et Zucker, est basé sur la définition d'une institution donnée par Berger et Luckman, qui insistent sur la dimension cognitive des institutions. Les chercheurs avant Berger et Luckman (Merton, Selznick, etc., spécialistes du vieil institutionnalisme) avaient souligné la dimension normative des institutions. Les institutions de sont définies comme étant des typifications d'actions habituelles (Berger & Luckmann, 1991, p. 72). Ces typifications ne sont des institutions que si les typifications sont réciproques et si les actions et les acteurs sont typiques dans l'institution en question. Les auteurs eux-mêmes reconnaissent que leur définition des institutions est plus large que la définition qui prévalait alors (celle du milieu des années 1960).

Selon Meyer & Rowan (1977, p. 343) l'institution est :

“Many of the positions, policies, programs, and procedures of modern organizations are enforced by public opinion, by the views of important constituents, by knowledge legitimated through the educational system, by social prestige, by the laws, and by the definitions of negligence and prudence used by the court. Such elements of formal structure are manifestations of powerful institutional rules”.

La définition donnée par Berger & Luckmann est à la base du *New Institutionalism* dans les études organisationnelles. Il a une saveur cognitive très forte et les institutions de Berger et Luckmann se manifestent dans les organisations comme “*procedures, practices, and their accompanied shared Meanings*” ou “*imitation, scripts, schemas, accounts, routines, typifications and cognitive models*” (DiMaggio & Powell, 1991, p. 27). Berger & Luckmann (p.75-77) eux-mêmes parlent de “taken-for-granted routines” et, selon eux, elles apparaissent “*in the same way, as given, unalterable and self-evident*”.

Les institutions naissent par le processus d'habituation (Berger & Luckmann, 1991, p. 71). “They imply historicity and control. Reciprocal typifications of actions are built up in the course of a shared history. They cannot be created instantaneously. Institutions always have a history, of which they are the products”. De plus, les institutions contrôlent la conduite humaine en établissant des modèles de conduite prédéfinis qui la canalisent dans une direction par rapport aux nombreuses autres directions qui seraient théoriquement possibles.

“Institutions consist of cognitive, normative, and regulative structures and activities that provide stability and meaning to social behavior. Institutions are transported by various carriers - cultures, structures, and routines - and they operate at multiple levels of jurisdiction. In this conceptualization, institutions are multifaceted systems incorporating symbolic systems - cognitive constructions and normative rules - and regulative processes carried out through and shaping social behavior. Meaning systems, monitoring processes, and actions are

interwoven. Although constructed and maintained by individual actors, institutions assume the guise of an impersonal and objective reality” (Scott, 1995, p. 33).

Scott a élargi la définition des institutions (Scott, 1995, p. 33). Il les a divisés en piliers cognitifs, normatifs et régulateurs. Chacun d'entre eux suscite trois bases de légitimité : l'accent régulateur est la conformité aux règles (légalement sanctionné) ; la conception normative met l'accent sur la base morale (moralement gouvernée) pour la légitimité ; et la vision cognitive insiste sur la légitimité qui découle de l'adoption d'un cadre commun de référence ou de définition de la situation (culturellement soutenu).

Le défi avec l'approche de Scott est que nous semblons alors avoir une base différente pour l'ontologie des trois piliers. Cela conduit à l'angoisse ontologique du nouvel institutionnalisme (DiMaggio & Powell, 1991, p. 27). Scott le reconnaît lui-même en expliquant que certains théoriciens qui se concentrent sur le pilier régulateur sont plus susceptibles d'embrasser l'ontologie socialiste réaliste et les théoriciens qui soulignent le pilier cognitif sont plus susceptibles de travailler à partir d'une ontologie sociale constructionniste, tandis que les théoriciens quelque part entre ces camps, mais plus proche de la position cognitive (Scott, 1995, p. 49). Comme nous l'avons déjà dit, cette étude est placée dans l'ontologie sociale constructiviste et met l'accent sur le pilier cognitif des institutions.

Lorsque ces institutions se diffusent dans le domaine social, on parle d'institutionnalisation (ou de diffusion des institutions). “Institutionalization occurs whenever there is a reciprocal typification of habitualized actions by types of actors” (Berger & Luckmann, 1991, p. 71). Ils continuent: “The more conduct is institutionalized, the more predictable and thus the more controlled it becomes” and “the more, on the level of meaning, conduct is taken for granted, the more possible alternatives to the institutional “programs” will recede, and the more predictable and controlled conduct will be.

Les institutions, une fois nées, ne transfèrent pas automatiquement à d'autres acteurs. À cette fin, ils doivent être poursuivis ou légitimés. La légitimation signifie “ways by which it (institution) can be “explained” and justified” (Berger & Luckmann, 1991, p. 79). “It follows that the expanding institutional order develops a corresponding canopy of legitimations, stretching over it a protective cover of both cognitive and normative interpretation”. Quand une nouvelle génération d'acteurs a des problèmes de conformité, “its socialization into the institutional order requires the establishment of sanctions” (Berger & Luckmann, 1991, p. 80). Ainsi, le processus de légitimation maintient constamment l'institution au-dessus des tentatives individuelles de redéfinition et de changement.

Bien que, par conséquent, l'inertie soit évidente dans le nouvel institutionnalisme, les institutions ne sont ni immortelles ni immuables. Berger et Luckmann disent :

“institutionalization... is not an irreversible process, despite the fact that institutions, once formed, have a tendency to persist. For a variety of historical reasons, the scope of institutionalized actions may diminish; deinstitutionalization may take place in certain areas of social life” (Berger & Luckmann, 1991, p. 99).

Ainsi, la conclusion sur la théorisation des institutions comme concept repose principalement sur les concepts de Berger & Luckman, c'est-à-dire ils sont transmis (diffusion institutionnelle), maintenus (légitimation) ou continués, et ils peuvent mourir, quand ils ne sont plus nécessaires (désinstitutionnalisation). En outre, ils peuvent être réinstitutionnalisés, ce qui représente une sortie d'une forme d'institutionnalisation et d'entrée dans une autre forme institutionnelle, organisée autour de différents principes ou règles (Jepperson, 1991, p. 152).

Les institutions « définissent ce que nous considérons comme acceptable ou non et déterminent ainsi le cadre dans lequel toute action trouve sa légitimité [...] On ne conçoit rien dans le vide. Notre raisonnement même, notre rationalité, sont fortement imprégnés des institutions qui sont définies alors comme étant les idées qui dominent notre entendement du monde. » (Hafsi et al., 2003, p. 4).

La légitimité est le concept corollaire du concept d'institutions. C'est pour obtenir la légitimité nécessaire auprès des diverses institutions et pour obtenir les ressources nécessaires au développement de l'entreprise.

Pour résumer, les institutions ce sont les règles du jeu auxquelles les organisations doivent se plier pour obtenir ou conserver leur légitimité, condition indéniable à leur survie.

Dans la perspective de définition de l'institutionnalisme, Max Weber, le père de la théorie de l'organisation, voit dans les organisations une forme de rationalité qui s'exprime dans la bureaucratisation (Weber, 1978). Un certain nombre de sociologues (Scott, 1995, p. 8) ont repris là où Weber l'avait laissé, créant un point de vue qui a fini par être connu sous le nom de « théorie institutionnelle » ou institutionnaliste. Cette saveur sociologique, en particulier avec le nouvel institutionnalisme, est proche de la sociologie constructive de Berger & Luckman (1991) et de leur définition des institutions qui met l'accent sur la dimension cognitive.

L'institutionnalisme dans les études organisationnelles est généralement divisé en ancien institutionnalisme et nouvel institutionnalisme. L'ancien institutionnalisme est souvent cité comme ayant ses racines dans le "Leadership in Administration" de Selznick (1957), dans lequel il postule une distinction entre « organisation » et « institution »: «Comme une

organisation est « institutionnalisée », elle tend à sur un caractère spécial et atteindre une compétence distinctive ou, peut-être, une capacité formée ou intégrée. L'ancien institutionnalisme met en évidence la « zone d'ombre de l'interaction informelle » organisationnelle comprenant des schémas, des coalitions et des cliques, des éléments particuliers dans le recrutement ou la promotion, pour illustrer comment les structures informelles dévient et contredisent la structure formelle. , mission rationnelle à travers des intérêts paroissiaux (DiMaggio & Powell, 1991, p. 13).

Comme nous l'avons vu plus haut, le New Institutionalism est basé sur trois articles cités plus haut (John Meyer's and Brian Rowan's ; Paul DiMaggio's and Walter Powell's ; Lynne G. Zucker's), la principale différence entre ces trois articles est que les deux premiers traitent l'environnement d'une organisation comme des sources pour les institutions, tandis que Zucker considère l'organisation elle-même comme une source d'institution. Il existe des traditions de recherche basées sur les deux volets du nouvel institutionnalisme. Les adeptes de Meyer, Rowan, DiMaggio et Powell forment la tradition macro-institutionnelle de la recherche, la micro-institutionnelle de Zucker (Bresser & Millonig, 2003, p. 223). Quatre approches de la recherche sont définie dans l'institutionnalisme (Scott, 1987) :

- Institutionnalisation comme processus d'intégration des valeurs (par exemple, l'ancien institutionnalisme, (Selznick, 1957)) ;
- Institutionnalisation comme processus phénoménologique de création de la réalité (Zucker, 1977) ;
- Les systèmes symboliques comme base de l'environnement organisationnel (Meyer & Rowan, 1977; Scott & Meyer, 1983) ;
- Les institutions comme domaines d'action des sociétés (Friedland & Alford, 1987).

3.1.3. Nouvelle théorie institutionnelle dans les études organisationnelles

Le socle du *New Institutionalism* est contenu dans les articles de Meyer, Rowan, DiMaggio, Powell et Zucker. L'approche de Zucker diffère quelque peu de l'approche de Meyer, Rowan, DiMaggio & Powell, et ainsi, le nouvel institutionnalisme peut être divisé en deux paradigmes : le macro-institutionnalisme et le micro-institutionnalisme.

Les principales hypothèses de macro-institutionnalisme sont basées sur les travaux de Meyer, Rowan, DiMaggio et Powell.

"Institutionalized products, services, techniques, policies, and programs function as powerful myths, and many organizations adopt them ceremonially" et que "formal structures of many organizations...dramatically reflect the myths of their institutional environments instead of the demands of their work activities" (Meyer & Rowan, 1977, p. 41). Les organisations creusent des écarts entre leurs structures formelles et leurs activités de travail réelles. La source d'une telle structure est décrite comme étant des mythes, qui sont ancrés dans l'environnement institutionnel.

La base de l'idée de DiMaggio et Powell du champ organisationnel vient de la théorie de la structuration d'Anthony (Giddens, 1979, 1984). Ainsi, la théorie de la structuration de Giddens cherche à relier, de façon équitable, l'action et la structure, sans accorder une quelconque priorité à l'une ou à l'autre et sans préjuger du lien qui existe, ou qui devrait exister, entre les deux dans un contexte donné. Pour ce faire, la théorie laisse une place prépondérante à l'acteur, étant donné que celui-ci est capable, selon Giddens, d'assurer un contrôle réflexif sur son activité, c'est-à-dire que l'acteur affiche une compétence dont il faut tenir compte dans son contexte particulier d'action. Les structures sont alors considérées à travers les règles et les ressources qui sont utilisées par les acteurs et non pas à travers des pratiques objectivées ou à travers des configurations organisationnelles. Ainsi, la théorie de la structuration tire son nom de la constitution mutuelle de l'action et de la structure; aucune n'est cause de l'autre, mais elles sont les deux faces d'une même réalité sociale. Les règles et les ressources sont contraignantes à travers les institutions et habilitantes car elles permettent à l'acteur compétent d'agir ; les structures sont à la fois le moyen et le résultat de l'action. Ce double principe de contrainte et d'habilitation s'appelle : la dualité de la structure. L'idée principale du modèle de structuration des systèmes sociaux proposé par Anthony Giddens (1997) est que les structures ensemble de règles et de ressources, organisent les activités tout autant que les activités les organisent et leur donne du sens et une finalité. C'est de cette position de l'organisé-organisant que se dégage une perception pertinente de l'action et de la coordination. Elle constitue aussi un liant entre les dynamiques de structuration individuelles et les dynamiques de structurations collectives.

Dans sa théorie, Giddens avance l'idée de dépassement d'une disjonction entre la notion de l'organisation en tant que forme concrète et celle de l'organisation comme processus. De cette perception, cette théorie remet en cause le dualisme du structurel qui défend la thèse de l'existence de deux principes irréductibles, elle laisse place à la dualité dans le sens d'une existence, plutôt complémentaire, de ces derniers. Elle constitue de ce fait un renouveau pour les sciences sociales.

Un des éléments basiques de la théorie de la structuration est celui de la dualité du structurel. « L'étude de la structuration des systèmes sociaux et celle des modes par lesquels ces systèmes, qui s'ancrent dans les activités d'acteurs compétents, situés dans le temps et dans l'espace et faisant usage des règles et des ressources dans une diversité de contextes d'action, sont produits et reproduits dans l'interaction de ces acteurs, et par elle » (Giddens, 1987, p. 74) . Ceci veut dire que les règles et les ressources mobilisées dans l'action des individus et dans les collectifs de travail, sont en même temps le résultat de l'action et la condition de celle-ci. Le structurel est donc contraignant et habilitant.

Dans la théorie de la structuration, deux propriétés des systèmes d'activités sont mises en avant. L'organisation revêt à la fois un caractère structuré (sa forme) et structurant (processus) de l'action.

Le modèle de structuration des systèmes sociaux qu'il développe se base sur une la distinction entre structure et système. La structure est un ensemble de règles et de ressources qui permettent l'interaction entre les acteurs. De sa part, le structurel se constitue en trois dimensions. La première dimension est sémantique, elle permet aux acteurs de donner du sens à leurs relations et à leurs actions. A ce propos, Giddens (1987, p.79) explique que cette dimension favorise la réduction de l'incertitude inhérente aux comportements. Les règles (Giddens, 1987; J. D. Reynaud, 1997) permettent une compréhension réciproque entre les participants à l'interaction par la production de schèmes d'interprétation communs. « Les schèmes d'interprétation sont les modes de représentation et de classification qui sont inhérents aux réservoirs de connaissance des acteurs et que ceux-ci utilisent de façon réflexive dans leurs communications » (Giddens, 1987, p. 79). La seconde dimension est relative au pouvoir et à la domination, Giddens (1987, p. 63) définit le pouvoir comme la faculté de « déployer continuellement, dans la vie quotidienne, une batterie de capacités causales, y compris celle d'influencer les capacités causales déployées par d'autres agents», il s'agit de la capacité de l'organisation de contrôler les zones d'incertitude (Crozier & Friedberg, 1977). Cette faculté est exprimée par une capacité intrinsèque de l'organisation à produire des règles de comportements et sa dans le contrôle des ressources de l'action. Bien entendu, les règles possèdent un fort contenu normatif et influencent les comportements dans l'organisation. La troisième dimension concerne la légitimation de l'action qui est tributaire du respect absolu des règles. Ainsi, l'interaction entre les acteurs sociaux se constitue par deux volets :

- Le volet structurel : selon Giddens (1987, p. 74) le structurel est « l'ensemble des règles et des ressources organisées de façon récursive ». Cet ensemble est mis en place par des acteurs pour produire continuellement leurs interactions, c'est des modèles régularisés de relations développés dans l'espace et le temps pour reproduire des activités individuelles et collectives.
- Le volet systémique : considère le système comme un espace organisé des relations reproduites entre des acteurs individuels ou des groupes. Ces relations « reproduites et organisées en tant que pratiques sociales régulières » (Giddens, 1987, p. 74) s'édifient sur les activités des acteurs.

Le système social est un système organisé d'interactions sociales sans cesse, il se structure au travers des activités des acteurs qui constituent l'organisation. Ces activités produisent et reproduisant le système.

Le concept de structuration d'après Giddens se définit comme : "conditions governing the Continuity or transformation of structures, and therefore the reproduction of the systems" (Giddens, 1979, p. 66). C'est la base pour DiMaggio & Powell, quand ils déclarent que la bureaucratisation et d'autres formes d'homogénéisation émergent de la structuration (Giddens, des domaines organisationnels. DiMaggio et Powell précisent que ce qu'ils signifient exactement avec ceci :

"The process of institutional definition, or "structuration", consists of four parts: an increase in the extent of interaction among organizations in the field; the emergence of sharply defined interorganizational structures of domination and patterns of coalition; an increase in the information load with which organizations in a field must contend; and the development of a mutual awareness among participants in a set of organizations that they are involved in a common enterprise" (DiMaggio & Powell, 1983, p. 148).

Anderson & Hinings (1993) soupçonnent que les grandes lignes de pensée de DiMaggio et de Powell ne sont pas conformes aux propositions originales de Giddens. Cependant, Barley et Tolbert ont proposé d'unir ces deux théories. Ils affirment que la théorie institutionnelle est basée principalement sur un ordre du jour empirique et que la théorie de la structuration de Giddens est une théorie des processus avec peu d'études empiriques. En outre, ils notent que la théorie institutionnelle manque de recherche sur la manière dont les institutions sont reproduites, tandis que la théorie de la structuration se concentre sur la dynamique de la reproduction ou de la modification des institutions. La fusion de ces deux théories permettrait à la théorie institutionnelle de progresser de manière significative et de devenir une théorie des processus.

Selon Greenwood et al., (2002), la notion de structuration capture le processus de maturité progressive et la spécification des rôles, des comportements et de l'interaction des communautés organisationnelles. Ils laissent la possibilité de changement dans ces limites et comportements, en disant qu'ils ne sont pas "stables".

Dans les domaines organisationnels, les croyances collectives sont perçues comme émergeant des processus d'interactions répétées entre les organisations (Berger & Luckmann, 1991). Les organisations développent des catégorisations ou des typifications de leurs échanges, qui atteignent le statut d'objectivation et constituent ainsi la réalité sociale. Les organisations se conforment à cette réalité pour éviter l'ambiguïté et l'incertitude. La compréhension réciproque des pratiques appropriées permet des échanges ordonnés. Au fil du temps, ces conceptions partagées, ou croyances collectives, sont renforcées par des processus réglementaires impliquant des organismes d'État et des organismes professionnels, qui imposent de manière normative ou coercitive la conformité aux communautés constituantes.

Ainsi, le "principe central de la perspective institutionnelle est que les organisations partageant le même environnement emploieront des pratiques similaires [...] et deviendront" isomorphes "les unes avec les autres" (Kostova & Roth, 2002, p. 215). Le domaine organisationnel est alors "intermediate level between organizations and society and it is instrumental to processes by which socially constructed expectations and practices become disseminated and reproduced" (Greenwood et al., 2002, p. 58).

La thèse du micro-institutionnalisme change l'orientation de l'environnement en tant que source des institutions à l'organisation en tant que source d'institution. L'approche ethno-méthodologique est mobilisée pour expliquer comment le savoir social institutionnalisé existe en tant que fait et en tant que partie de la réalité sociale, et il peut être transmis directement sur cette base. "It is sufficient for one person simply to tell another that this is how things are done" (Zucker, 1977, p. 83). Elle affirme que trois aspects de la persistance culturelle sont directement affectés par l'institutionnalisation : la transmission, le maintien et la résistance au changement.

Scott & Meyer (1983) ont introduit dans la discussion une définition similaire à celle de DiMaggio & Powell (1983). Ils introduisent le « secteur sociétal », qui inclurait toutes les organisations au sein d'une société fournissant un type donné de produit ou de service ainsi que leurs ensembles organisationnels associés: fournisseurs, financiers, régulateurs, etc. (DiMaggio & Powell, 1983). Puisque le secteur sociétal est considéré par

définition comme proche de la définition d'un champ organisationnel, cette étude traitera ces deux termes comme des synonymes. L'article de Scott & Meyer (1983) peut être considéré comme la quatrième formulation initiale du nouvel institutionnalisme (Powell & DiMaggio, 1991).

a. La nécessaire quête de légitimité

Selon les contributions Meyer & Rowan (1977), DiMaggio & Powell, (1983), Scott (1995), la théorie néoinstitutionnelle aide à comprendre et à expliquer les liens entre l'environnement institutionnel et les variables organisationnelles en mettant l'accent sur les valeurs véhiculées par les institutions (Rouleau, 2007). Les entreprises se plient aux attentes véhiculées par les institutions pour assurer leur légitimité. C'est cette légitimité acquise qui assure la survie de plusieurs entreprises. L'efficacité économique ne suffit pas toujours. Cette théorie accorde une importance particulière à l'environnement social et institutionnel. Elle défend l'idée que le contrôle externe exerce une pression d'une façon particulièrement forte sur les organisations. Pour donner des explications sur les structures et les pratiques organisationnelles, le courant sociologique institutionnel met l'accent sur les pressions sociales en n'accordant qu'une influence minimale voire nulle aux motivations économiques et financières. Les entreprises ne s'organisent pas de manière rationnelle, mais évoluent, au contraire, en fonction des pressions subies, qui peuvent être internes ou externes au champ organisationnel (DiMaggio & Powell, 1983).

Pour rendre compte des logiques d'imitation, les théoriciens des organisations utilisent le concept d'isomorphisme. La recherche de légitimité exerce une pression sur les organisations qui adoptent des logiques de mimétisme qui, *in fine*, leur permet d'intégrer dans leurs pratiques des approches similaires à leurs pairs. Ces circonstances posent un sérieux problème managérial, les organisations ont besoin également d'acceptabilité et de crédibilité.

Dans les démarches sociologiques, la notion de reconnaissance sociale est tributaire du concept de légitimité. Depuis l'œuvre de Max Weber¹³, le concept de légitimité a été développé, notamment, avec le développement du courant néo-institutionnaliste. Une attention particulière a été donnée à la dimension cognitive du système de croyances, c'est-à-dire sur la manière dont les organisations cherchent à intégrer des procédures appropriées et adéquates avec les modèles culturels existants (Ruef & Scott, 1998, p. 878).

¹³Dans son ouvrage « Economie et Société » (1921. Traduction française Paris, Plon), Weber distingue trois types de domination légitime. La validité de cette légitimité peut principalement revêtir : 1) Un caractère rationnel, reposant sur la croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens (domination légale) ; 2) Un caractère traditionnel, reposant sur la croyance quotidienne en la sainteté de traditions valables de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer l'autorité par ces moyens (domination traditionnelle) ; 3) Un caractère charismatique, [reposant] sur la soumission extraordinaire au caractère sacré, à la vertu héroïque ou à la valeur exemplaire d'une personne, ou encore [émanant] d'ordres révélés ou émis par celle-ci (domination charismatique).

La contribution de Meyer & Rowan (1977) a porté sur les processus de recherche de légitimité et de soutien de l'environnement externe. La question étudiée a mis en exergue l'influence de la légitimité par rapport à l'adoption de pratiques et procédures en accord avec les modèles culturels et les systèmes de croyance et de connaissance partagés. Ainsi, l'œuvre de Suchman (1995) propose une analyse sur la légitimité et des différentes formes organisationnelles qu'elle peut revêtir. Il définit¹⁴ la légitimité comme « une perception générale selon laquelle les actions d'une organisation sont désirables, et conformes à un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions » (Suchman, 1995, p. 574).

Dans la vision institutionnelle, les managers d'entreprises sont continuellement interpellés pour la mise en œuvre des pratiques organisationnelles, dans notre recherche la démarche compétence, vues comme légitimes par l'environnement externe et interne.

Dans ce sens, la théorie nous dit que les structures décisionnelles sont dans l'obligation d'intégrer des pratiques définies dans leur contexte qui s'inspirent fortement des normes dominantes qui caractérisent leur secteur d'activité, de traditions d'entreprise ou d'une modernisation des pratiques managériales. Meyer & Rowan (1977) avancent l'idée selon laquelle les organisations seraient conduites à adopter des pratiques et des procédures définies par les concepts rationalisés du travail organisationnel, qui sont institutionnalisées dans la société. Les expériences réussies les créditent de légitimité et leurs probabilités de survie, par le biais du soutien de leur environnement, mais sans lien aucun avec la valeur intrinsèque de ces pratiques et politiques. C'est de cette façon que les politiques institutionnalisées se caractériseront par le caractère mythique dans l'environnement, les organisations seront donc incitées à les approprier pour se donner un statut d'organisations reconnues grâce à leurs *good practices*.

b. La question d'homogénéisation des pratiques organisationnelles

En quête de légitimité, les organisations sont en recherche d'homogénéisation de leurs pratiques. Des processus d'imitation sont ainsi développés au détriment de l'instauration de pratiques innovantes (Marmorat, 2007). Ces processus d'imitation sont des formes de comportement pouvant être observées dans divers secteurs d'activité et traduisant une homogénéisation des processus, des formes organisationnelles ou encore dans l'adoption de pratiques de gestion (Lieberman & Asada, 2006).

¹⁴**Legitimacy** is a *generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions.*

Les théoriciens de l'organisation utilisent le concept d'isomorphisme pour expliquer ces processus d'imitation. Des chercheurs (Abrahamson & Rosenkopf, 1993) ont montré que les raisons qui poussent une organisation à imiter d'autres sont diverses. Les unes le font pour des fins d'efficacité et les autres tendent à imiter des entreprises dominantes mais avec une neutralité apparente par rapport à leur succès. Le premier cas s'apparente à de l'isomorphisme compétitif et le deuxième à l'isomorphisme institutionnel.

L'isomorphisme compétitif s'inscrit dans des perspectives théoriques où les concepts de rationalité et de recherche d'efficacité dominent. Les travaux portant sur cette forme d'isomorphisme sont basés sur l'hypothèse de rationalité du marché et sur les logiques sous-jacentes de compétitivité. La crainte de perte d'avantages compétitifs constitue la raison première qui conduit l'organisation à devenir isomorphe, elle se positionne par rapport aux entreprises du même champ. A partir des travaux de Hannan & Freeman (1977), Marmorat (2007) explique qu'après :

avoir évalué les résultats en termes d'efficacité et de rentabilité qu'une organisation va choisir d'adopter une pratique similaire à celle de ses pairs. Les logiques d'homogénéisation des pratiques sont alors appréhendées comme un moyen d'acquiescer des résultats ou des performances identiques tout en limitant les risques dus à l'innovation.

L'isomorphisme institutionnel relève, quant à lui, du domaine de la légitimité. Considérant que l'isomorphisme compétitif ne correspond pas à l'évolution des organisations modernes.

Dans le cadre de notre recherche, la forme de l'isomorphisme compétitif nous paraît difficile à justifier compte tenu de notre problématique. Considérer que les organisations adoptent des démarches compétences pour répondre aux exigences de compétitivité des marchés nous oblige d'affirmer que les entreprises se doivent d'adopter de tels systèmes pour pérenniser leur compétitivité. En effet, Dietrich (2003, p. 215) met l'accent sur la fragilité des démarches compétences sur la base de cas étudiés et présenté dans l'ouvrage coordonné par Alain Klarsfeld & Ewan Oiry (2003). Or, les entreprises qui utilisent le concept de compétence comme variable centrale de leur GRH sont en minorité, en dépit de la diffusion dont il fait l'objet (Colin & Grasser, 2007; Galambaud, 2002).

Envisager une forme d'isomorphisme institutionnel lorsque l'on traite de l'instrumentation de la gestion des compétences nous semble pertinent (Brandes et al., 2005; Klarsfeld & Roques, 2003). Les organisations qui souhaitent intégrer la thématique de la compétence dans leur système de gestion le font davantage pour acquiescer et maintenir leur légitimité, à défaut de vouloir imiter des pratiques qui ont su se révéler efficaces.

En résumé, la nouvelle théorie institutionnelle stipule que les organisations tendent à devenir homogènes au fil du temps en raison de leurs pressions institutionnelles exogènes et de leur structure formelle, qui ressemble aux mythes et aux légendes de leurs contextes institutionnels et diffère de leur structure opérationnelle.

En faisant cela, ils se légitiment et augmentent en même temps leurs possibilités de survie (DiMaggio & Powell, 1991).

3.1.4. La problématique du changement institutionnel

On pense que l'institutionnalisation augmente la résistance au changement. Il en va de même pour les institutions (Berger & Luckmann, 1991, p. 99). Il semble possible que les processus institutionnels puissent, pendant un certain temps, donner à un champ organisationnel l'apparence de stabilité, d'ailleurs "Differences of interpretation and emphasis may be temporarily resolved by socially negotiated consensus" (Greenwood et al., 2002, p. 59). La notion de changement est intégrée dans la théorie institutionnelle. Les institutions changent au fil du temps, ne sont pas uniformément prises pour acquises, ont des effets particuliers et sont contestées.

La convergence isomorphe implique un changement. Dans la nouvelle théorie organisationnelle institutionnelle contemporaine, il peut être de deux origines: isomorphe ou non isomorphe. Bien que le changement isomorphe soit toujours exogène dans son caractère, le changement non isomorphe peut être à la fois exogène et endogène (Greenwood et al., 2002, p. 60).

a. Changement institutionnel isomorphe

Les changements isomorphes exogènes sont intégrés dans les hypothèses de base de la théorie institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983), où l'isomorphisme en réaction aux actions des acteurs puissants est essentiel et leurs institutions ou pratiques organisationnelles sont copiées dans d'autres organisations. Le changement isomorphe peut être mimétique, coercitif ou normatif.

Le rôle de l'isomorphisme mimétique est expliqué comme une réponse à une innovation dans une industrie. L'innovation, qui a des racines institutionnelles, et qui n'est pas basée sur l'analyse rationnelle est diffusée dans un champ organisationnel par l'exemple des leaders d'opinion dont l'exemple est copié consciemment ou inconsciemment par d'autres membres dans ce domaine organisationnel. Lorsqu'un nombre croissant d'entreprises adaptent

l'initiative des leaders d'opinion, celle-ci s'institutionnalise et de plus en plus d'entreprises ressentent la pression de s'adapter à l'initiative.

La littérature a divisé l'isomorphisme mimétique en trois modes distincts : l'imitation de fréquence, l'imitation des traits et l'imitation des résultats. L'imitation de fréquence signifie la copie inter-organisationnelle de pratiques organisationnelles très communes. L'imitation des traits est la copie des pratiques d'autres organisations avec certaines caractéristiques, et l'imitation des résultats est une imitation basée sur l'impact apparent d'une pratique sur les autres (Haunschild & Miner, 1997, p. 472).

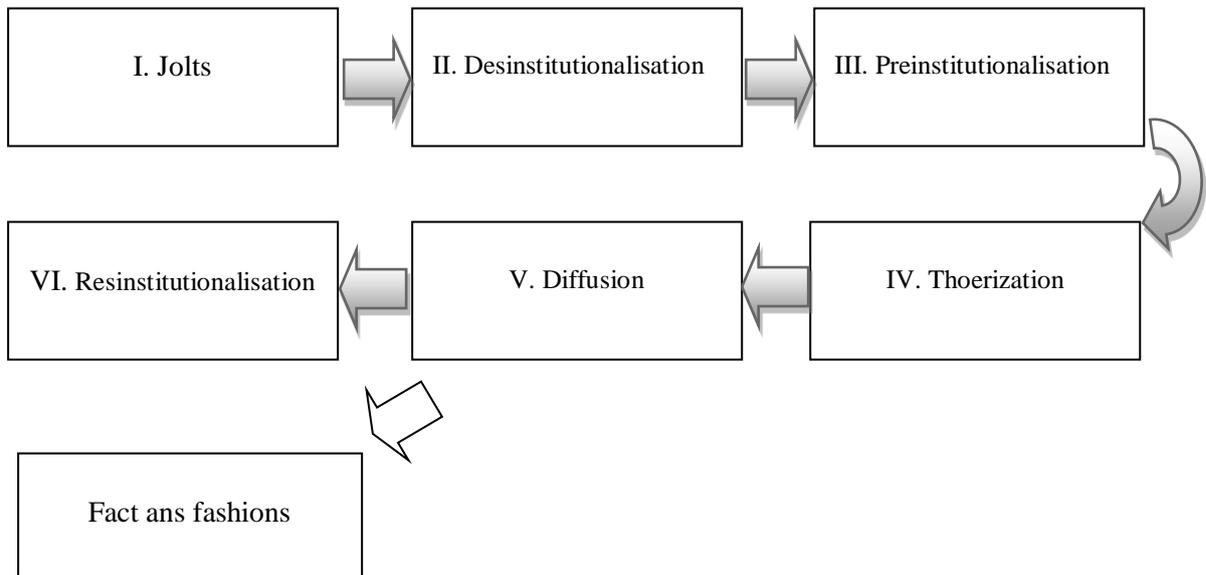
Les associations professionnelles sont la source de l'isomorphisme normatif. Leur rôle a été considéré comme conservateur dans le renforcement des prescriptions existantes en matière de conduite appropriée. Ils peuvent également être considérés comme des agents régulateurs (Greenwood et al., 2002, p. 58-59).

b. Changement institutionnel non isomorphe

Greenwood *et al.* (2002) ont conceptualisé le changement non isomorphe, qui peut être à la fois endogène et / ou exogène, et ils présentent également un modèle de changement non isomorphe (voir la figure 15). Leur modèle présente l'idée qu'un changement non isomorphe est possible à travers des événements ou des secousses qui déstabilisent les pratiques établies. Les moteurs du changement peuvent être de différentes sources : fonctionnelle, politique et sociale. Les pressions fonctionnelles sont celles qui résultent de problèmes perçus dans les niveaux de performance des pratiques institutionnalisées. Les pressions politiques résultent de changements dans les intérêts et les distributions de pouvoir sous-jacentes qui ont soutenu et légitimé les arrangements institutionnels existants. Les pressions sociales se manifestent par exemple dans les changements concernant les attentes sociales qui vont ensuite entraver le maintien de l'habitude. Les secousses, ou facteurs de changement, peuvent prendre la forme de bouleversements sociaux, de perturbations technologiques, de discontinuités concurrentielles ou de changements réglementaires (Greenwood et al., 2002, p. 59-60). Les secousses prescrites dans la Phase I du processus de changement institutionnel précipitent l'entrée de nouveaux joueurs, l'ascension de joueurs existants ou l'entrepreneuriat local. Ainsi, dans la phase suivante (phase II) du modèle de changement ou dans la phase de désinstitutionnalisation, leur effet est de perturber le consensus socialement construit au niveau du champ en introduisant de nouvelles idées, et par conséquent la possibilité de changement. La pré-institutionnalisation, ou phase III du modèle de changement, désigne l'étape de l'innovation, où les organisations recherchent

indépendamment des solutions techniquement viables à leurs problèmes locaux. La pré-institutionnalisation devient une phase de théorisation ou de phase IV lorsque les organisations développent et spécifient des catégories abstraites et élaborent des chaînes de cause à effet. L'objectif est de simplifier et de distiller les propriétés des nouvelles pratiques et d'expliquer les résultats qu'elles produisent.

Figure 15. A model of institutional change



Source : Greenwood et al. (2002, p. 60).

Ainsi, lorsque de nouvelles idées sont présentées de manière convaincante comme plus appropriées que les pratiques existantes, alors la diffusion, ou la phase V du modèle de changement, se produit. Une condition préalable à la diffusion est une phase de théorisation réussie. L'un des principaux vecteurs de diffusion est le mimétisme. Le résultat final de Diffusion est la légitimité.

La réinstitutionnalisation a lieu à la phase VI. Les nouvelles idées ont été acceptées par le domaine organisationnel, et elles atteignent la légitimité cognitive, la forme ultime de légitimité. Si, cependant, la légitimité cognitive n'est pas atteinte, les nouvelles pratiques échouent et disparaissent et sont considérées comme si elles n'étaient que les modes ou les modes temporaires des organisations (Greenwood *et al.*, 2002, p. 59-61). Cependant, la nouvelle théorie institutionnelle n'inclut aucune explication et Greenwood *et al.* ne le font pas non plus, bien qu'ils indiquent comment certaines institutions deviennent des modes et des modes et comment la réinstitutionnalisation a lieu.

3.1.5. Analyses institutionnalistes de la démarche compétence

L'ancrage théorique de la sociologie institutionnelle explique pourquoi certaines pratiques tendent à se diffuser dans les organisations. Ce phénomène, considéré comme un processus de convergence, est appelé « changement isomorphique ». Dans ce cadre, l'adoption de nouvelles pratiques n'est pas considérée comme des choix répondant à des conditions techniques et économiques données, les illustres travaux de DiMaggio & Powell (1983) proposent de les interpréter via trois sources particulières de pressions institutionnelles *quoique pouvant être imbriquées et agir simultanément* (Klarsfeld & Roques, 2003, p. 176) : un processus de mise en conformité à des contraintes de nature coercitives ; un processus lié à la diffusion de normes professionnelles ; un processus de mimétisme¹⁵.

Nous allons alors nous appuyer sur ces trois formes d'isomorphisme pour tenter de démontrer l'institutionnalisation des démarches compétences.

a. Un processus de mise en conformité à des contraintes : l'influence des forces coercitives

DiMaggio & Powell (1983) relèvent l'existence de processus sociaux et ils les qualifient de coercitifs. L'isomorphisme coercitif résulte des pressions formelles ou informelles exercées sur l'organisation, soit par l'environnement légal, soit par les autres organisations de son secteur d'activité. Ils soulignent l'apport de la théorie de la dépendance en ressource (Pfeffer & Salancik, 1978), pour expliquer les changements organisationnels issus de pressions dites *coercitives*.

En effet, les activités des organisations se déroulent dans un cadre plus ou moins contraignant. La théorie de la régulation (J. D. Reynaud, 1997) montre l'importance des règles ou des injonctions de toute sorte provenant de niveaux de régulations supérieurs.

Les pressions coercitives qui nous semblent pertinentes de retenir ici concernent essentiellement l'ensemble des cadres réglementaires régissant en partie les pratiques de GRH et de relations professionnelles. Le droit du travail est en permanence confronté aux nouvelles modalités des stratégies de gestion et il contribue très souvent à les réorienter.

A l'instar des dispositifs du droit normatif et/ou conventionnel, les procédures de

¹⁵Les institutions, ce sont les règles du jeu auxquelles les organisations doivent se plier pour obtenir ou conserver leur légitimité. Les trois types d'institution sont distingués : les institutions régulatrices, normative et cognitive. Bien que plusieurs auteurs aient choisi de les étudier de façon isolée, les trois types d'institutions peuvent être considérés simultanément pour avoir un portrait complet du contexte institutionnel.

certification qualité ISO concourent également à façonner les activités managériales, par les contraintes de mise à plat des processus qu'elles imposent aux organisations à intervalle régulier (Klarsfeld & Roques, 2003).

b. Un processus de diffusion des normes professionnelles : l'influence des forces normatives

Au cours de cette phase, les pratiques sont légitimées et renforcées par l'influence des pressions normatives. DiMaggio et Powell définissent l'isomorphisme normatif comme le résultat d'un processus de professionnalisation. Il s'agirait d'une diffusion d'idées et d'une transmission de normes entre les professionnels d'une même branche d'activités. Les réseaux peuvent, en effet, être des sources d'information et de nouvelles idées pour les preneurs de décisions organisationnelles.

Indépendamment des contraintes imposées par les niveaux de régulations supérieurs (Reynaud, 1997), les pratiques ont tendance à se diffuser sous l'effet de la professionnalisation des métiers. En se professionnalisant, ces métiers établissent la légitimité de leur autonomie professionnelle (DiMaggio & Powell, 1983) sur une base cognitive commune. Cette diffusion de pratiques résulte de la mise en place de formations dans des institutions éducatives, mais aussi dans les contacts avec les pairs au sein d'associations professionnelles.

Les pressions normatives se développent suite à l'acceptation de ces pratiques, acceptations qui se traduisent par exemple, par la création de normes, de standards, d'accords au niveau des associations de professionnels ou de cabinet de consultants (Brandes et al., 2005, p. 107).

c. L'isomorphisme mimétique

L'isomorphisme mimétique est la tendance des institutions à adopter des approches standard ou communes en période d'incertitude. Cela se traduit par l'adoption de modes populaires de gestion dans un contexte de forte incertitude où il est difficile de prédire les conséquences des choix effectués.

DiMaggio & Powell (1983) donnent une définition de l'isomorphisme mimétique comme une réponse à l'incertitude. L'organisation qui adopte cette logique d'imitation va requérir une légitimité et un succès. Plus le degré d'ambiguïté est fort, moins les décisions relatives à l'adoption d'une pratique organisationnelle relèvent de l'évaluation individuelle des rendements de celle-ci et dépendent, de ce fait, de considérations davantage sociales

(Meyer & Rowan, 1977). Sous des conditions d'incertitude, l'influence des processus sociaux conduit les organisations à imiter les décisions individuelles d'autres entreprises avec lesquelles elles sont en relation au sein d'un réseau social.

Le propos de DiMaggio & Powell est pertinent dans le domaine de la GRH. Klarsfeld & Roques (2003) insistent sur leur caractère récent et fragile en montrant que le mimétisme - ou le modelage sur les pratiques d'autres entreprises -, et notamment les entreprises de grande taille, avec une visibilité forte, permet de compenser au moins partiellement l'incertitude et donc de trancher en faveur d'une pratique déterminée. Cependant, le mimétisme peut aussi intervenir par l'intermédiaire de la consultance.

En ce qui concerne la mise en place de l'instrumentation de gestion des compétences, les sources de l'incertitude peuvent être multiples. La gestion des compétences relève d'un bilan contrasté. D'un côté, la gestion des compétences individuelles s'est développée dans la pratique, mais ne relève pas d'un modèle unique au sens de l'idéal-type ; de l'autre, la gestion des compétences aux niveaux des équipes, de la stratégie ou de l'environnement dispose de modèles au sens de grilles théoriques disponibles, mais a induit pour l'heure peu de pratiques tangibles.

Cette absence avouée du modèle-type emmène les entreprises à mettre en œuvre une série de dispositifs communs à celle de leurs pairs, comme par exemple l'élaboration d'un référentiel de compétences, la diminution des échelons hiérarchiques, une participation et une implication plus importante des salariés (en particulier le bouleversement du rôle des managers de proximité...) mais chaque modèle reste propre à l'entreprise qui l'a conçu. Trop rare sont encore les expériences en la matière pour permettre l'élaboration d'un modèle clair et unanime (Marmorat, 2007).

Une grande ambiguïté marque, de la même façon, les résultats en termes d'efficacité de ces politiques. La théorie néoinstitutionnelle encourage les processus d'imitation quand les attentes de l'adoption d'une nouvelle structure ou politique organisationnelle ne sont pas forcément garanties.

d. Des processus imbriqués

D'après Klarsfeld & Roques (2003), il est possible de démontrer que les trois processus de changement évoqués plus haut, quoique conceptuellement distincts, peuvent se renforcer mutuellement et se coproduisent. Les auteurs donnent l'exemple de la diffusion de normes professionnelles, même si elle tend à consolider la position sociale des membres de la

profession, a comme le mimétisme pour finalité de répondre à des problèmes qui se posent dans les organisations, et à réduire l'incertitude dans laquelle se trouvent leurs membres, au-delà de la fonction de légitimation et la revendication d'autonomie que DiMaggio & Powell privilégient dans leur exposé.

Encore, la pression normative qu'exercent les processus de professionnalisation alimente ainsi les comportements mimétiques. Ces deux processus sont difficiles à distinguer. En s'inspirant de Reynaud (1997), les auteurs montrent qu'il est également possible d'affirmer que les règles de nature légale n'ont pas qu'une fonction de coercition, mais peuvent également servir de modèle pour la pratique, permettant à ceux qui les suivent l'économie de nombreux tâtonnements, de longues négociations, et plus généralement de faire face à l'incertitude.

Si les règles légales participent à des processus de normalisation professionnelle et de mimétisme au sens de DiMaggio & Powell, à l'inverse, elles sont elles-mêmes le résultat de processus mimétiques ou de normes professionnelles au sein de la collectivité pour laquelle il légifère. Il arrive également qu'il prenne modèle sur un autre pays. En d'autres termes, les acteurs qui élaborent les règles coercitives sont parfois eux-mêmes engagés dans un processus mimétique. Les trois processus peuvent donc se trouver largement imbriqués (Klarsfeld & Roques, 2003).

3.2. Le cadre d'analyse du changement au niveau organisationnel

Dans cette section, nous définissons tout d'abord le concept de changement organisationnel. A partir d'une littérature abondante, nous allons présenter des précisions sémantiques et une évolution du concept à partir d'une synthèse des recherches ayant analysé un phénomène récurrent dans la vie des organisations.

Cet état de l'art a permis de dresser une classification des formes de changement organisationnel qui est, certes, porteur de belles occasions d'apprentissage pour ceux et celles qui le vivent si les organisations se soucient non seulement d'informer mais de faire participer les membres afin qu'ils s'approprient le changement (Bernier & Larivière, 1998). La question des formes de management du changement nous permet de dresser une catégorisation des modèles et des stratégies de changements pratiqués dans les organisations.

3.2.1. Le concept de changement organisationnel : définition et évolution

Le changement organisationnel a fait l'objet de différentes réflexions et travaux qui sont à l'origine d'une littérature abondante. Pour l'analyser, les perspectives utilisées ont été nuancées et se sont mises dans des lignes théoriques différentes. Avant de traiter ces optiques polysémiques, il serait important de définir cette notion.

Dans la littérature managériale, les définitions données du changement convergent vers l'explicitation de la finalité recherchée en déplaçant l'organisation de son statut actuel vers un état désiré (Beugelsdijk et al., 2002). Au-delà de ce but, plusieurs définitions ont été proposées. Le changement est défini comme " [...] as a complex process, characterized by intended and unintended consequences that have the potential that disrupt the life of an organization" (Appelbaum & al, 2008, p. 17). Il est également considéré comme « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système.

Il est à préciser aussi que Autissier et al., (2014) et Ford & Ford (1995) s'accordent tous sur la notion du changement comme étant une modification relativement durable dans l'organisation et l'un de ses sous-systèmes, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système.

Bareil & Boffo (2003) considèrent le changement comme un passage d'un état organisationnel à un autre qui ne peut s'effectuer que par des transitions. Il s'exprime sous forme de passages psychologiques dynamiques subis par les personnes. Dans son approche, Bridges (1986) emploie le concept de "*transition*" pour qualifier le processus intrinsèque d'assimilation du changement. Dans les différents usages dans la littérature, les liens et distinctions entre changement et transition n'ont pas toujours été clairs comme l'a fait avancer : "like the rest of us, executives have been wise about the mechanics of change and stupid about the dynamics of transition. That stupidity is dooming many of their change efforts to failure" (Bridges, 1986, p. 25).

Le changement induit une mutation déstabilisatrice des dimensions psychologiques, behavioristes et relationnelles des individus. Bareil & Boffo (2003) expliquent ce processus via trois étapes. Dans un premier temps, les individus doivent accepter le risque de perturbation et de perte de leur identité professionnelle en se déconnectant de leurs positions antérieures. Ce passage entre les deux réalités transite

indéniablement par une zone neutre qui n'est pas limpide et crée, *de facto*, des situations confuses et de crise. A la fin de ce processus, ces acteurs seront amenés à amorcer un départ nouveau ancré dans une logique alternative qui consiste à substituer les anciennes pratiques par de nouveaux liens et comportements ainsi que des habilités différenciées. Dans ce sens :

"change is a process which, in all cases, is first of external to the individuals who are going to undergo it. It may be structural, economic, technological, political, etc. It is as though it were "dragged in" by events and often made visible by very factual modifications in the environment. As such, change may be easily demarcated in time, scheduled, structured in steps and presented in term of results or achievements" (Nortier, 1995, p. 33).

Cet auteur dicte que lorsque les gens se rappellent les changements qu'ils ont vécus, ils le présentent généralement comme un événement instantané ou à court terme. Mais ce qu'ils disent implique un *avant* et un *après* et la transition correspond à ce lien oublié qui permet de passer de *l'avant* à *l'après*.

La notion de changement organisationnel a évolué et s'est enrichie dans une multitude d'approches produites dans de différentes recherches. La diversité des construits et des modèles employés ont donné lieu à un état de grande fragmentation dans la constitution du corpus de connaissances en matière de changement. La contribution de Demers (2003) retrace trois périodes caractérisant l'évolution des perspectives qui concernent les recherches sur le changement organisationnel.

La première période est celle qui coïncide avec les années glorieuses d'après-guerre où le changement organisationnel a été défini en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation. Le changement a été considéré comme un continuum de développements produits par la nature même de l'organisation. L'organisation était vue comme un système en équilibre dans un contexte environnemental stable. Le changement organisationnel a été construit de façon positive, sans trop s'intéresser à sa dynamique, il a été vu comme une voie de progrès et de développement des organisations. Les approches théoriques développées dans cette période sont notamment la théorie de la contingence et le développement organisationnel, les théories de la croissance et la théorie du cycle de vie.

La deuxième période émerge à partir du milieu des années 1970 à cause du contexte de récession économique. Cette période est qualifiée de phase de la mort. Le changement organisationnel a été défini comme un processus discontinu et révolutionnaire. Il était alors considéré comme une crise et faisait irruption comme un

événement dramatique dans la vie d'une organisation. Pendant cette période, des construits théoriques ont été élaborés tels que l'approche configurationnelle, les théories culturelle et cognitive, l'écologie des populations et la théorie de l'équilibre ponctué. Vu comme un processus, le changement a été qualifié de radical et discontinu, il est surtout considéré comme un événement ayant un début et une fin annonçant le retour à l'équilibre. Le mode de changement top-down était la dominante de cette époque avec une panoplie d'outils et d'instruments utilisés par les dirigeants pour assurer une efficacité dans la transition. Le changement radical déstabilise totalement l'activité de l'organisation, ce type de mutation constitue alors une transformation de grande envergure, rapide et globale qui s'impose dans des situations de *crise* réelle ou potentielle.

La dernière période est celle de l'apprentissage et de l'évolution car le changement demeure le seul phénomène prévisible. La volatilité et la mouvance du contexte débouchent sur une perception différente du changement organisationnel, il est de plus en plus défini par l'innovation, l'évolution et l'apprentissage. Lors de la troisième période, le changement a embrassé la dimension de l'apprentissage. Cette phase a donné lieu à une nouvelle logique que certains auteurs ont convergé vers la conceptualisation du changement dans une visée d'apprentissage organisationnel (Bernoux, 2004). Le changement n'est plus considéré comme un événement sporadique, c'est un événement en quête d'innovation par un processus non interrompu d'apprentissage. Dans cette phase, le changement s'est illustré par ses postures inhérentes à la proactivité et la réactivité en s'exprimant par une forme incrémentale ou radicale. Il interpelle alors tous les membres de l'organisation puisque l'imprévisibilité de l'environnement, les incertitudes et l'urgence rendent difficile sa planification et posent la flexibilité comme une réponse stratégique à la situation. Dans ce sens, Quinn (1980) développe une optique d'un processus qui procède d'une manière flexible et invite les acteurs du changement à tenir compte du temps et à organiser le processus par étape en mobilisant des actions incrémentales. Cette transition consiste en une prise de conscience de l'impératif du changement au développement d'une vision de l'organisation déstabilisatrice de la situation ancienne. Dans cette optique, il a été souligné que les expérimentations locales et ponctuelles issues des sous-systèmes présentent une grande importance dans l'élaboration de la stratégie du changement. L'auteur précise que « cette logique permet une meilleure décision de la part de la direction et assure l'appropriation de la stratégie par les acteurs » (J. B. Quinn, 1980, p. 37).

La thèse évolutionniste est répandue dans les recherches sur le changement où les dirigeants tiennent des rôles spécifiques dans la conduite des changements. A partir d'une synthèse, Soparnot (2005) montre l'existence de deux approches complémentaires de changement dans la perspective évolutionniste. La première est de type linéaire, défendue par Chandler (1989), où il montre qu'à partir des aléas des conjectures répétitives de l'environnement, le changement se traduit par une succession de réponses. Quant à la seconde, elle a été élaborée par Pettigrew (1987) qui définit le changement comme un processus politique géré et produit de négociations. Cette approche constitue la thèse de changement de type itératif.

Dans l'*Advanced Change Theory* de R. E. Quinn et al., (2000), une classification des stratégies de changement a été présentée en trois catégories : l'approche rationnelle empirique basée sur l'idée qu'une personne orientée par le raisonnement offre des arguments rationnels au changement ; l'approche du pouvoir coercitif qui favorise l'exercice du pouvoir et le recours aux sanctions pour instaurer le changement; l'approche «normative-éducative», qualifiée de participative, qui mobilise un processus de collaboration pour actualiser un changement. Dans d'autres perspectives liées au changement, la capacité de changement est considérée comme un avantage compétitif des organisations. L'accent est mis sur le concept de capacités dynamiques qui consiste en une aptitude à reconfigurer des compétences pour apporter une réponse ou instituer des changements rapides de l'environnement (Soparnot, 2005). L'accent est mis sur les capacités proactives qui reflètent un comportement pionnier des capacités réactives illustrant ainsi la rapidité de réagir à une offensive. La gestion du changement organisationnel suscite une prise en compte des attitudes, comportements, acteurs et interactions.

Les recherches portant sur le changement évoquent une référence incontournable. Le modèle de Kurt Lewin repris et complété par Schein (1969), correspond à tout processus de changement d'attitude ou de comportement et comporte trois phases :

- Le *dégel* ou *décrystallisation* : où les individus prennent conscience du besoin de changement ;
- Le *déplacement* ou *mouvement* : correspondant au changement proprement dit ;
- Le *regel* ou *recristallisation* : où les nouveaux comportements se cristallisent.

Les travaux de Vandangeon-Derumez (1998) propose un processus se déroulant en

trois différentes phases ressemblant de celles exposées par Lewin dans son modèle de changement : la phase de *maturation* qui correspondant à celle du dégel chez Lewin, la phase de *déracinement* correspondant à celle de changement et la phase d'*enracinement* correspondant à celle du regel.

La phase de maturation se traduit par l'appréhension de la nécessité du changement par les actionnaires ou le leader. Quant au déracinement, il correspond à la phase des actions communicatives et de mise en œuvre du projet de changement. L'enracinement se pose comme l'ancrage du changement comme activité quotidienne de l'entreprise suscitant l'implication de toutes les parties prenantes.

Collerette et al., (1997) ont élaboré un modèle construit dans une perspective constructiviste-systémique. Cette construction s'est faite dans une vision proche du modèle développé par Lewin. Le processus de changement, considéré comme une reconstruction du réel, se compose de quatre grandes phases élaborées par quatre types d'activités mentales : *l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration*. Cette ressemblance se justifie par une coprésence d'éléments constitutifs de leurs différentes phases. L'éveil et les premières étapes de la désintégration se trouvent dans la phase de dé cristallisation ; la plus grande partie de la désintégration et de la reconstruction se retrouvent pendant la transition ; alors que l'intégration correspond aux activités de recristallisation.

Les différentes conceptions du changement font appel à plusieurs leviers qui composent l'exercice multidisciplinaire de la gestion du changement (Pinto, 2005) (Pinto, 2005). La nature des modifications à entreprendre est nécessaire dans le processus de gestion du changement prescrit ou construit (Autissier et al., 2014).

3.2.2. Revue de littérature sur les changements organisationnels : une perspective classificatoire

A partir d'une analyse de littérature sur le changement, Soparnot (2005) a évoqué les critères de rythme, d'ampleur et de profondeur pour qualifier les types de changements. Nous présenterons dans cette perspective des conceptions correspondantes à ces critères. Nous aborderons la configuration de Lawrence (1954, cité par Waldersee & Griffiths, 2004) qui spécifie les buts du changement. Nous examinerons par la suite le cadre proposé par Beugelsdijk et al., (2002) qui présente les éléments de distinction entre changement radical et changement incrémental. Une autre approche distinctive de Story (1992, cité par Coram & Burns, 2001) sera aussi traitée, elle défend la thèse que ce sont

les acteurs qui sont à l'origine du changement. Nous décrirons également la cartographie des processus de changement proposée par Mintzberg et al., (2003) ainsi qu'une explication des types de projets de changement définis par Pinto (2005).

a- Le rôle des changements techniques et sociaux

Dans un travail de catégorisation, le changement technique et le changement structurel ont été classés dans une catégorie unique. Dans cette optique, s'est opérée une distinction par *le Knowledge* et *l'attitudinal change category*. Le changement organisationnel varie en fonction d'un certain nombre de dimensions clés avec lesquelles est affecté le choix des méthodes d'implantation. Waldersee & Griffiths (2004) notent qu'il s'agit en particulier d'une distinction, faite depuis presque quatre décades, entre le *technical-structural change* et le *behavioral-social change*.

Basé sur une série de petits cas, Lawrence (1954) a conclu que l'aspect technique du changement concerne les modifications mesurables dans les routines physiques du travail. Inversement, le changement social se réfère aux modifications des relations établies dans l'organisation. En examinant le mode de production à la chaîne, Lawrence (1954) a noté que le changement technique peut être introduit sans recourir au changement social lorsque les relations sociales sont habituées aux changements. Cependant, dans d'autres cas, le changement est amorcé initialement dans sa dimension technique mais peut engendrer des effets sociaux. Lawrence observe alors la distinction basique entre les changements technique et social, il précise que les relations sociales sont basées sur le "*give-and-take*" qui était essentiel à tout changement.

Dans leur article, Waldersee & Griffiths (2004) élargissent la typologie technique/sociale de changement par une dimension structurelle évoquée par Leavitt (1965). Cette dernière se singularise par une recherche d'optimisation de performances organisationnelles à travers une attention faite au design de la structure organisationnelle. Leavitt a ajouté les computations, la mesure, le management scientifique et le système de communication sous le changement technique. Le changement social cerne un large système d'objectifs établi autour des acteurs. Il inclut la reconfiguration des champs de responsabilité et d'autorité, la décentralisation des centres de profit et la réorganisation des flux de travail. Ce type de changement structurel est souvent associé avec les *top-down approaches* et du *control-based-management*. Cependant ils n'ont pas considéré cette distinction comme la clé du choix de la méthode d'implantation du changement. Quoique qu'ils se distancient de la philosophie du *one best way*, l'approche de la contingence ne s'inscrit pas dans la dichotomie des aspects structurel et social du changement. Ils précisent que les méthodes de changement adoptées dépendent de la perspective et des valeurs qui les

impliquent, la posture du changement recherché et beaucoup d'autres facteurs complexes. Waldersee & Griffiths (2003) présentent, à partir de ces classifications, le changement sous forme d'une catégorisation de base, formée des changements *technical-structural* et des changements *behavioral-social*.

b. L'approche par catégorisation

Coram & Burns (2001) font référence aux travaux de Story (1992) qui catégorise quatre types de changements. Cette typologie se focalise sur le rôle des acteurs qui sont considérés comme de levier de l'émergence du changement. Le changement *top-down* qualifié de systémique qui apostille la transformation organisationnelle, les *piecemeal initiatives* (initiatives par bouts) installées par des structures de manière discrétionnaire, le *bargainipg for change*, qui se traduit en une somme d'objectifs consensuels entre les managers et les employés et qui sont pilotés dans une forme de changement par bouts et le *systemic jointism*, qui se produit par un accord absolu entre les managers et les employés sur une série de changements pour aboutir *in fine* à une transformation organisationnelle.

c. Le modèle de l'équilibre ponctué

Dans les théories organisationnelles et de la gestion (Demers, 1999) le changement a été considéré, dans un premier temps, comme un processus graduel d'adaptation des organisations. Au cours d'une deuxième période, il a été considéré comme un processus discontinu et révolutionnaire touchant plusieurs aspects de la stratégie, la culture et la structure de l'organisation. La finalité est d'aboutir à une transformation de manière « *significant* » face à un environnement instable (Demers, 1999, p. 133). Ces contributions ont démontré qu'il existe plusieurs voies pour le que changement prenne place. Ces recherches ont fait des distinctions basées soit sur la nature même du changement ou sur son ampleur. D'après Beugelsdijk et al., (2002), le changement de l'organisation est réalisé soit de façon radicale ou de façon incrémentale (*shapes of organizational change*).

Beugelsdijk et al., (2002) ont repris les travaux de Tushman & Romanelli (1985) qui ont proposé la *punctuated equilibrium theory* en combinant les deux conceptions établies par Demers (1999). D'après cette théorie, les organisations évoluent en passant des périodes étendues de stabilité relative pendant lesquelles elles procèdent à des changements d'envergure réduite afin de conserver ou de renforcer leur cohérence interne, de s'adapter aux exigences de l'environnement et, *in fine*, d'accroître leur efficacité. Ces changements se

succèdent d'une manière graduelle (*incremental changes*). Ils interviennent d'une façon cohérente avec le modèle dominant dans ces organisations et concourent à sa solidité interne. Dans ce contexte, ils augmentent l'inertie des organisations et elles ne peuvent procéder qu'à ce type de changements. Ce processus présente alors des caractéristiques qui ont motivé les chercheurs à qualifier ce phénomène d'évolution de convergente.

Il est à noter que du point de vue des registres de temporalité, les périodes convergentes qui ont une portée relative plus longue correspondent aux changements incrémentaux ou aux adaptations. Par ailleurs, dans des périodes discontinues et courtes, les changements sont qualifiés de radicaux ou de réorientations.

En théorie, le changement est susceptible de toucher cinq domaines d'activité :

- Organizational culture;
- Strategy;
- Structure;
- Power distributions; and
- Control systems.

Ces cinq domaines constituent l'essentiel des activités de l'organisation que les auteurs appellent "strategic orientation". La performance organisationnelle est la résultante des activités organisationnelles appropriées et consistantes entre elles. La performance est également liée au développement d'une inertie structurelle socialement ancrée ("socially-anchored inertia").

Selon Beugelsdijk et al., (2002), le changement radical conduit à une réorientation stratégique sans induire une modification aucune des croyances ou des valeurs fondamentales de l'organisation mais plutôt leur transformation discontinue qui se produit à travers des re-crétions. Les auteurs ont ainsi distingué deux forces majeures qui amènent le changement radical :

“sustained low performance resulting from a lack of consistency among activities in the activity domains, regardless of the appropriateness of the overall strategic orientation, and major changes in competitive, technological, social and legal conditions of the environment that make the current strategic orientation, regardless of its initial success” (Beugelsdijk et al., 2002, p. 313).

Un questionnement relatif à l'instanciation du changement a été aussi important dans l'étude de ce phénomène. Il s'agit de s'interroger sur les moments où un changement radical prend place et quand celui de type incrémental doit le remplacer. Les auteurs montrent deux situations où l'une succède à l'autre sous les influences des

contextes et de l'atteinte des objectifs. Une dimension inconnue (*unexplored issues*) est inhérente au rôle des dirigeants et des gestionnaires (*The role of top and middle management*) dans le passage d'un type de changement à l'autre. A ce sujet, Beugelsdijk et al., (2002, p. 315) précisent que :

“[...] this interesting issue that has largely been left unaddressed concerns the role of an organization's top and middle management in the different shapes of organizational change distinguished above. Although these roles have never been linked to these shapes, they have received some attention in previous literature. For example, Tushman and Romanelli (1985) argue that only executive leadership can mediate between forces for convergence and forces for change. While middle management can sustain convergent periods, only executive leadership has the position and potential to initiate and implement a strategic reorientation”.

Ce rôle a fait l'objet de leur étude auprès de la compagnie Heineken, les auteurs ont posé deux questions clés pour comprendre le phénomène de changement radical de son système de distribution pour répondre à l'évolution projetée de l'environnement futur de son produit :

“First, what is the role of an organization's top and middle management regarding the initial type of organizational change that takes place? Second, what is the role of an organization's top and middle management in the transition from one type organizational change to the other?”.

Cette étude a montré que la transition d'une forme de changement à une autre suscite des degrés différents d'implication au niveau des organes chargés du management. Toutefois, les auteurs ont souligné une limite de taille dans leur étude, celle de la perception que le chercheur se fait d'un changement.

d. La cartographie des processus de changement

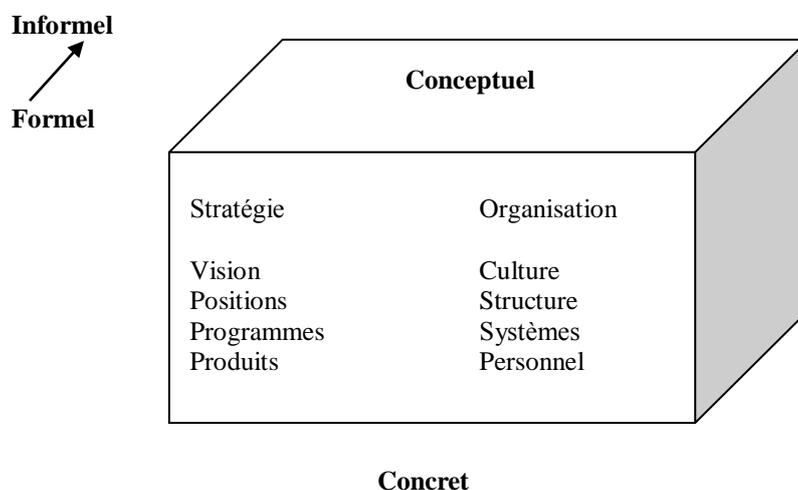
L'œuvre de Mintzberg et al., (2003) présente la construction d'une cartographie des processus de changement (voir la figure 16). Elle mobilise les méthodes de mise en œuvre du changement en fonction d'une conception tridimensionnelle qui traduit les portées d'une carte verticale, horizontale et en profondeur.

L'axe vertical classe les changements en fonction de l'envergure allant du micro-niveau vers le macro-niveau. Dans sa dimension interne, le micro-changement concerne certains aspects relatifs aux considérations opérationnelles. Quant au macro-changement, il considère l'entreprise dans l'intégralité de ses dimensions. Deux autres pôles sont aussi définis sur cet axe, le premier est qualifié de concret alors que le second est nommé d'abstrait-conceptuel.

Les micro-changements peuvent avoir des méta-conséquences car des changements isolés sont susceptibles d'entraîner la refonte de la stratégie de l'entreprise. De même, si le micro changement concerne habituellement le niveau concret, il peut entraîner une conséquence plus large comme celle de modifier la vision de l'organisation du travail. Dans la lignée de ce raisonnement, le macro-changement est amorcé au niveau conceptuel, mais il y a encore des spécificités comme dans le cas où l'entreprise reforme ses moyens sans avoir une vision culminante.

Les changements qui sont mobilisés sur l'axe horizontal du cube se façonnent selon le sens de l'orientation de l'entreprise du point de vue du changement stratégique, mais aussi la prise en compte de la dimension organisationnelle. L'intersection des axes vertical et horizontal conduit à noter des démarcations à plusieurs niveaux. Une forte dominance conceptuelle se fait remarquer au niveau de la stratégie, alors qu'au niveau de l'organisation, c'est les valeurs et la culture qui représentent l'élément le plus abstrait. Au niveau factuel, il est possible de modifier la stratégie par sa reconfiguration et son repositionnement alors que la structure organisationnelle peut être allégée et réorganisée, puis les programmes et les systèmes ainsi que les produits et les hommes. Il donc facile de constater qu'au niveau abstrait, les changements portent sur la vision et la culture et au niveau concret, ils concernent les produits (la substitution) et les personnes (*behavior change*).

Figure 16. Le cube du changement



Source : Mintzberg et al. (2003, p. 73).

La modification des constituants du cube ne peut se réaliser que sous condition du changement de ceux qui se positionnent *a posteriori*. Il est donc nécessaire de réviser les programmes et les produits pour transformer la vision. De même pour les individus et les systèmes dans la perspective de refondation de la structure.

Le dernier axe du cube a attiré au degré de formalisation des changements. Celui-ci peut se construire systématiquement (sur la face devant du cube) ou d'une manière informelle (face postérieure). Il est à rappeler que la position stratégique de l'entreprise peut être transformée de manière systématique délibérée ou une nouvelle stratégie peut émerger d'elle-même d'une manière informelle.

e. La typologie des projets de changement

Dans l'étude de cas du processus de redressement du Crédit lyonnais, Pinto (2005) explique que quelle que soit la transformation, elle ne peut s'inscrire en dehors d'une démarche multidimensionnelle qui requiert à la fois une adaptation du projet au contexte de l'entreprise et une articulation entre vie du projet et gestion du changement.

Issue du croisement du périmètre de transformation qu'ils impliquent et la fonction du temps, Pinto (2005) donne une classification illustrée (voir la figure 17). Quatre formes de projets sont décrites, celle de la rupture, de renouvellement, d'amélioration continue et d'adaptation sélective. Les projets de rupture et de renouvellement ont une connotation *stratégique* car ils impliquent une reconsidération du *Business Model* de l'entreprise. Cependant, les projets d'optimisation ciblée et d'amélioration continue sont de nature *opérationnelle* dans la mesure où ils s'intègrent seulement au modèle d'affaires et ils ne le modifient nullement.

Dans les conjonctures de *dé-compétitivité* abstruse, les projets de rupture constituent un levier pour corriger les effets de la structure financière déséquilibrée de l'entreprise. Ce fait suscite une prise en charge de la situation par le haut en apportant des réponses par des modifications urgentes et radicales. Cependant, il est à noter que les solutions consensuelles participatives ne sont pas pertinentes dans ce genre de postures et risquent de conduire l'action à l'aggravation de la situation.

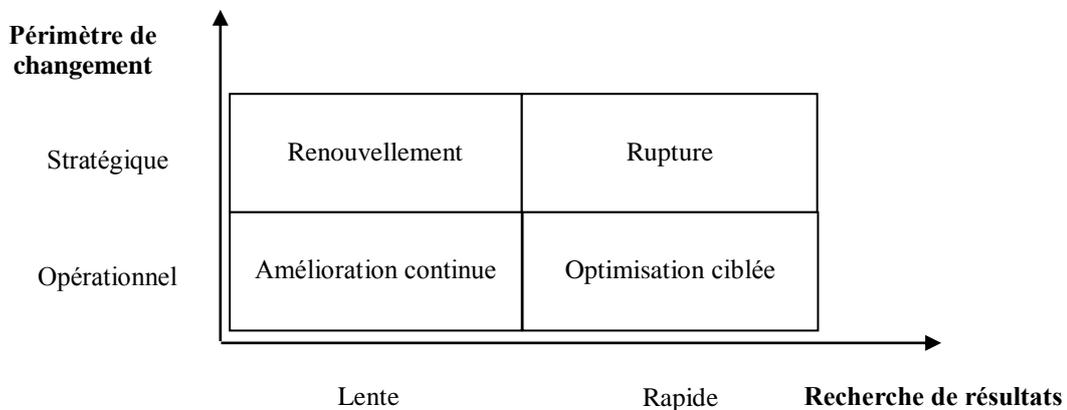
Dans une posture contraire aux projets de rupture, ceux qui ciblent le renouvellement ont une vision proactive qui constitue à la fois un avantage et un inconvénient. D'une part, ils concourent à une transformation profonde du modèle d'affaires de l'entreprise en dehors de menaces apodictiques à courte temporalité,

d'autre part, ils sollicitent du temps et une implication active de l'ensemble des collaborateurs. Dans ces processus, certains acteurs du changement ne donnent pas le temps nécessaire à leur organisation pour l'appropriation des transformations qui sont surtout de nature culturaliste au-delà de leur visée technique.

Dans une perspective dynamique, les projets d'amélioration continue se concrétisent par des inclusions transformatrices séquentielles, ils sont scandés par l'intégration graduelle de méthodes nouvelles à consolidation réciproque.

Les projets d'optimisation ciblée répondent à une exigence d'amélioration preste des performances sur une fraction du dispositif. Sans susciter une transformation profonde du modèle d'affaires, ils ciblent une mobilisation efficiente des ressources sur une durée courte.

Figure 17. Quatre grands types de projets de changement



Source : Pinto (2005, p. 95).

Les formes de changements évoquées dénotent clairement qu'elles sont mises en place sous différents angles, pour des finalités et des enjeux particuliers et que leur classification est susceptible de se présenter de manières distinctes. En termes de processus, le changement peut prendre une posture évolutive ou radicale dont le contenu est susceptible de porter sur des choix stratégiques d'ampleur ou sur des reconsidérations mineures.

Les mutations organisationnelles sont accompagnées de protocoles de gestion qui mobilisent des principes globaux. Pour performer le mode de changement, des constructions d'approches sont guidées par des conseils et de données accoutumés aux postures ciblées. Ces visions de l'action s'inscrivent dans une logique qui a évolué et ont tenu compte de l'accélération et de la profondeur des transformations qui façonnent

l'environnement des entreprises.

En consultant la littérature sur le changement et sa gestion, des thèses montrent que la plupart des écrits s'inscrivent l'approche planifiée ou émergente du changement¹⁶. Une vision interventionniste caractérise ce modèle par la recherche d'une transition d'un état établi à un autre souhaité. Ce modèle de gestion du changement hiérarchique au sens de Soparnot (2005) appréhende le changement comme un processus d'identification du problème, de définition des options et de choix de la solution optimale. L'approche émergente s'est développée à partir des années 1980 afin de répondre aux conditions de forte volatilité des contextes qui heurtent les conditions de stabilité des organisations.

3.2.3. Formes et pratiques du management du changement organisationnel

Ce point s'inscrit dans la perspective de définition des zones d'inconfort au niveau organisationnel. Il s'agit d'identifier les critères ainsi que la conception de la configuration du changement. Dans ce dessein, nous aborderons des travaux ayant traité les modèles de gestion des changements qui mobilisent les concepts liés à l'expression des tensions organisationnelles.

Selon la littérature, une certaine confusion existe au sujet de la définition de « modèles de changement » et « stratégies de changement » (Mintzberg, 1979). Une stratégie adoptée par une organisation est un moyen d'atteindre l'objectif de convergence fixé par l'organisation. En d'autres termes, c'est le moyen choisi pour la réalisation de l'objet. Il comprend, principalement, une mission, une vision, une position stratégique ; des objectifs, buts et valeurs clés ; stratégie ; et à long terme ; les plans opérationnels et tactiques. Tout modèle de changement, d'autre part, se réfère aux hypothèses et croyances qui, combinées de façon systématique, les résultats dans une certaine forme de changement dans l'organisation (Tichy, 1983). Ainsi, les modèles de changement sont les cadres sur lesquels sont construits et mis en œuvre des stratégies.

Une variété de modèles et théories existent dans la littérature pour la mise en œuvre

¹⁶ «The Planned approach originated in the 1940s from the work of Kurt Lewin (Lewin, 1947). Subsequently, it was adopted by, and became the central focus of, the Organization Development (OD) movement (French & Bell, 1995). However, in the 1980s, as a result of increasing criticism of the Planned approach, the Emergent approach to change came to the fore. Its proponents argued that the Emergent approach was more suitable for the dynamic and unpredictable conditions faced by organizations in the late twentieth century” Coram & Burns, (2001), p. 96.

d'un changement. Couplé à des modèles de changement est la question de la façon d'aborder le changement. Dans cette discussion, des modèles de changement qui démontrent l'approche fondamentale que l'aide à mieux comprendre la nature des processus de changement et la base de la réussite de la mise en œuvre du changement est présenté. Des modèles de changement, sont les mieux présentés comme des cadres de base qui guident les stratégies de changement à mettre en œuvre dans l'organisation. Conformément à Tichy (1983, p. 38), "the use of the term "model" refers to a set of assumptions and beliefs which together represent reality". Découlant de cette définition, certains modèles traditionnels de changement sont discutés. Nous exposerons une pluralité d'approches qui présentent le changement à visée planifiée ou émergente (Coram & Burns, 2001), décliné sous la forme d'un modèle situationnel (Dunphy & Stace, 1993) ou contextuel généré à partir des distinctions (Soparnot, 2005) ou mobilisant le rôle dominant de la dimension humaine (Beer & Nohria, 2000). Nous ajouterons à cela des recherches qui ont proposé un modèle pour apprécier les connaissances des gestionnaires en matière de gestion du changement ainsi que les types de projets de changement identifiés par Pinto (2005). Les travaux portant sur les préoccupations des acteurs qui subissent le changement permettent d'explicitier le phénomène de résistance et fournissent des références en termes d'intervention d'une gestion prophylactique des risques inhérents aux paradoxes qui en découlent.

a. Les approches planifiée et émergente

Dans l'œuvre de Coram & Burns (2001), lors d'une étude du cas du changement par privatisation de la "*Property Services Agency*" (PSA) au Royaume Uni entre 1995 et 1998. Les auteurs partent de la thèse de l'absence d'un *one best way* dans le choix d'un mode de changement. Ils appuient cette idée par cette expérience marquée par des difficultés de diffusion des transformations¹⁷.

L'approche planifiée vise l'efficacité (*effectiveness*) acquise par l'atteinte de performances des équipes et des groupes. Cette vision est considérée comme une démarche itérative et suscite un diagnostic, des actions et des procédés d'évaluation qui convergent vers la recherche de la performance dans ses dimensions individuelle et groupale. La visée collaborative des parties prenantes concernées par le changement occupe une place centrale dans l'approche. Cependant, elle a été sujette à plusieurs critiques relatives aux difficultés d'accommodation à un environnement volatile et

¹⁷ the privatisation of the PSA was characterised by a lack of clarity, an over-emphasis on changes structures and procedures, and staff resistance. Coram & Burns (2001), p. 95.

imprévisible car la logique de diffusion par le haut "*top-down*" est caractérisée par sa posture rigide et centralisatrice. Cette approche est a été développée pour répondre à la forme autocratique centraliste, dédiée aux besoins des organisations opérantes dans des environnements prédictibles et contrôlés, elle n'a pas échappé à la critique de son impuissance dans l'incorporation des transformations radicales ainsi de sa grandiloquence dans des projets de changement incrémental isolé (Dunphy & Stace, 1993).

L'approche de Coram & Burns (2001) nous enseigne que l'approche planifiée semble ignorer les conflits politiques inhérents au changement, d'ailleurs elle intègre l'éventualité de la recherche d'un accord entre les parties concernées. De leur côté, Dunphy & Stace (1993, p. 905) soutiennent que :

"[...] however, turbulent times demand different responses in varied circumstance. So managers and consultants need a model of change that essentially a "situational" or "contingency model", that is, one that indicates how to vary change strategy to achieve "optimum fit" with the changing environment".

Les principales activités organisationnelles qui permettent à ces éléments de fonctionner avec succès suscitent une collecte d'informations sur l'environnement externe et les objectifs et capacités internes. La communication a aussi un rôle de transmission, d'analyse et de discussion de l'information. Il est également nécessaire d'apprendre et cela se traduit par la capacité à développer de nouvelles compétences, à identifier les réponses appropriées et à tirer des connaissances de leurs actions passées et présentes.

Dans la continuité des travaux de Pettigrew (1985), Coram & Burns (2001) conceptualisent l'approche émergente qui considère le changement organisationnel comme un processus d'expérimentation et d'adaptation en continue. Elle constitue une réponse par une adaptation des capacités de l'organisation aux besoins d'un environnement à faible visibilité. Bien que cela soit mieux réalisé grâce à une multitude de changements, principalement, incrémentiels de petite à moyenne échelle, ceux-ci peuvent entraîner avec le temps une reconfiguration majeure d'une organisation.

Le changement est un processus inter-organisationnel à plusieurs niveaux qui se déroule de manière itérative et désordonnée sur une période de plusieurs années et qui comprend une série de projets imbriqués. Dans ce sens, le rôle des gestionnaires n'est pas seulement de planifier ou de mettre en œuvre le changement, mais également de créer et de soutenir à la fois une structure et un climat organisationnels qui encouragent et qui

viennent appuyer l'expérimentation, l'apprentissage, la prise de risques et de développer le sens de responsabilité chez les employés en identifiant les besoins du changement et de son implémentation. Tout changement proposé par les gestionnaires peut faire l'objet de jugement, il est donc clair qu'il est indispensable d'élaborer une vision collective pour converger en amont sur un consensus autour de sa pertinence.

L'argument en faveur d'une approche émergente du changement repose sur l'hypothèse que toutes les organisations opèrent dans un environnement turbulent. Par conséquent, si le monde extérieur évolue de manière rapide et incertaine, les organisations doivent continuellement analyser leur environnement afin d'identifier les évolutions et répondre de manière appropriée. Bien que menant finalement à la transformation organisationnelle, pour réussir, le changement doit émerger localement et graduellement afin de répondre aux menaces et aux opportunités créées par l'instabilité environnementale. Comme il s'agit d'un processus continu, ouvert et ascendant, l'approche planifiée pour le changement est inappropriée.

Dans leur contribution, Coram & Burns (2001, p. 98) dressent trois principales critiques de l'approche émergente. La première critique est spécifiquement fondée sur l'hypothèse que toutes les organisations opèrent dans un environnement dynamique qui nécessite une transformation continue. Il est, par sa propre définition, non applicable aux organisations opérant dans des environnements stables où l'ajustement est à l'ordre du jour, ou à ceux dont les circonstances nécessitent des changements majeurs par l'utilisation de mesures rapides et coercitives.

La deuxième critique concerne la différence entre ces deux approches. L'approche planifiée est éreintée en raison de son plaidoyer en faveur d'organisations de «*regel*» après leur modification. Si l'on examine le processus de changement prôné par Pettigrew et al., (1992), bien qu'ils prétendent le contraire, ils parlent de changement comme un processus de « transition » qui a un début, un milieu et une fin.

La dernière critique concerne l'accent mis les aspects politiques et culturels du changement. Bien que la politique et la culture jouent inéluctablement un rôle dans le processus de changement, un certain nombre d'auteurs ont commencé à critiquer ce qu'ils considèrent comme étant la trop grande importance accordée à ces aspects du changement en jugeant qu'il est trop centré sur les aspects politiques du changement. A contrario, d'autres chercheurs ont mis en évidence des problèmes et des critiques faites à l'approche planifiée. Les gestionnaires et les praticiens sont passés d'une dépendance

aux modèles sous-socialisés et aux explications du changement et se sont plutôt engagés dans les arguments de ce qu'on pourrait appeler des modèles de changement sursocialisés (Coram & Burns, 2001, p. 99).

Il est évident que l'approche émergente présente bien des avantages apparents par rapport à l'approche planifiée, ou plutôt qu'il soit applicable à des situations pour lesquelles le changement planifié ne convient pas, l'examen de l'approche émergente révèle qu'elle n'est pas exempte de critiques sérieuses.

Les approches du changement planifiées et émergentes sont applicables à différentes situations. L'approche planifiée vise principalement à améliorer l'efficacité du groupe et a tendance à se diffuser par le haut dans le contexte d'une bonne visibilité stratégique. Cependant, l'approche émergente tend à se concentrer sur la transformation organisationnelle par le biais de changements continus dans des conjectures environnementales volatiles.

Nonobstant leurs forces et faiblesses, les deux approches sont essentiellement situationnelles et sont adaptées seulement à des situations particulières.

b. Modèle de Dunphy et Stace (1993)

Dunphy & Stace (1993) ont étudié les changements climatiques à partir d'une perspective de transformation organisationnelle. Dans cette perspective, ils soutiennent que les entreprises avaient besoin d'un modèle de changement qui était essentiellement une « connaissance » ou « modèle d'urgence ». Ce modèle devrait être un qui a indiqué comment varier les stratégies de changement pour permettre « coupe optimale » à l'évolution de l'environnement (Dunphy & Stace, 1993). En outre, ces auteurs affirment que l'éventualité de changer de modèle est basé sur la théorie que les variables situationnelles de déterminer la structure et la performance des organisations et parce qu'il n'existe pas deux organisations semblables, ils ne seront pas confrontés aux mêmes variables situationnelles. Invariablement, cela peut avoir un impact sur leurs opérations et les structures.

Le modèle développé par Dunphy et Stace comprend la formulation et la mise en œuvre des exigences des divers types de changements et les styles de leadership. Leur typologie des changements climatiques et conditions d'utilisation est illustré à la Figure 18. Dans cette contribution, Dunphy & Stace (1993) ont expliqué le processus de changement de la perspective de l'organisation transformationnelle.

Dexter Dunphy et Doug Stace, à travers leur modèle de contingence, ont proposé que, selon l'environnement, les gestionnaires ainsi que les agents de changement devraient modifier leurs stratégies de changement. Ils se concentrent sur les facteurs environnementaux ainsi que les forces de leadership qui jouent un rôle crucial dans tout processus de changement.

Ce modèle consiste à rendre compte des démarches mobilisées par 450 dirigeants et managers australiens a été vérifiée. Tel que le montre le schéma, deux axes sont distingués. Sur le premier, le changement peut être catégorisé en quatre types différents: réglage fin, transformation modulaire, ajustement incrémental et transformation de l'entreprise. Les deux auteurs ont estimé que le changement ne doit pas seulement se faire de manière progressive, mais peut également se produire de façon radicale ou discontinue. Ils ont également souligné que le changement transformationnel pouvait être à la fois consultatif et coercitif. Sur le deuxième axe, Dunphy et Stace ont décrit quatre styles de leadership :

- Le style collaboratif qui attire une participation à grande échelle des employés de l'organisation dans les décisions importantes liées à l'avenir et également liées à la méthode de mise en œuvre du changement organisationnel.
- Le style consultatif où des dirigeants consultent les employés avant de mettre en œuvre le changement organisationnel en les impliquant peu dans le processus d'établissement des objectifs liés à leur domaine d'expertise.
- Le style de la directive qui implique moins de participation des employés dans le processus décisionnel lié à l'avenir de l'organisation, mais ce type de leadership utilise l'autorité pour la mise en œuvre des décisions vitales liées au changement organisationnel.
- Le style coercitif qui exerce la force pour mettre en œuvre le changement organisationnel sur les membres de l'organisation soit en impliquant les parties externes ou impliquant les gestionnaires-cadres dans le processus.

Le croisement des deux axes permet de distinguer quatre types de changement : l'évolution participative, la transformation charismatique, la transformation dictatoriale et l'évolution forcée. Les auteurs proposent des critères pour utiliser chacune de ces approches.

Figure 18. The Dunphy/Stace change matrix

Style of change management	Fine tuning	Incremental adjustment	Modular transformation	Corporate transformation
Collaborative	Type 1 Participative evolution		Type 2 Charismatic transformation	
Consultative				
Directive	Type 3 Forced evolution		Type 4 Dictatorial transformation	
Coercive				

Source : Dunphy & Stace (1993, p. 908).

Bien que le "*punctuated equilibrium model*" propose une conception différente entre le changement radical et le changement incrémental, les quatre formes de changement proposées par Dunphy & Stace (1993) correspondent au contenu du modèle ponctué constatent Beugelsdijk et al., (2002).

Les deux premières approches de changement de leur modèle correspondent au changement incrémental et les deux dernières avec celui de type radical du modèle de l'équilibre ponctué.

Dunphy & Stace (1993, p.905) ne sont pas d'accord avec ce point de vue : "managers and consultants need a model of change that is essentially a "situational" or "contingency model", one that indicates how to vary change strategies to achieve "optimum fit" with the changing environment". Ils préconisent une approche qui reflète non seulement le fait que les organisations opèrent dans des environnements en constante évolution, mais aussi qu'il existe une gamme d'approches pour changer. En outre, il est soutenu que les approches planifiées et émergentes du changement ne doivent pas être considérées comme l'ensemble des événements de changement. Une approche de la contingence au changement qui soutient une approche "one best way for each" organisation plutôt qu'une approche "one best way for all"

est donc suggérée.

L'approche contingente du changement est fondée sur la théorie selon laquelle la structure et la performance d'une organisation dépendent des variables situationnelles auxquelles elle est confrontée. Il n'y a pas deux organisations qui se ressemblent et ne seront pas nécessairement confrontées aux mêmes variables. Par conséquent, leurs opérations et leurs structures peuvent être différentes (Dunphy & Stace, 1993). Cependant, la théorie de la contingence en général a été critiquée pour la difficulté de relier la structure à la performance et la théorie suppose que les organisations et les gestionnaires n'ont aucune influence et choix significatifs sur les variables situationnelles et la structure.

c. Modèle de Beer et Nohria (2000)

Partant du constat clivant de la nouvelle économie qui propose de grandes opportunités d'affaires d'un côté et de grandes turbulences de l'autre, Beer & Nohria (2000) font remarquer, que nonobstant quelques entreprises conscientes qu'elles doivent changer et manager les changements associés à une croissance entrepreneuriale rapide, peu d'entre elles gèrent le processus aussi bien qu'elles le souhaiteraient. La plupart de leurs initiatives qui se traduisent par l'installation de nouvelles technologies, de réduction des effectifs, restructuration ou de tentative de changement de culture d'entreprise, ont eu un faible taux de réussite (Beer & Nohria, 2000, p. 133). Ces deux chercheurs expliquent, que dans leur expérience la raison de la plupart de ces échecs est que dans leur hâte de changer leurs organisations, les gestionnaires finissent par se plonger dans une "*alphabet soup of initiatives*"¹⁸. Ils perdent leur concentration et deviennent *hypnotisés* par tous les conseils disponibles sur les raisons pour lesquelles les entreprises devraient changer, ce qu'elles devraient essayer d'accomplir et comment elles devraient le faire. Cette prolifération de recommandations conduit souvent à s'embrouiller quand un changement se met en perspective. Le résultat est que la plupart des efforts de changement exercent un lourd tribut humain et économique.

Pour améliorer les chances de succès et réduire les conséquences humaines négatives, il est admis que les cadres supérieurs comprennent mieux la nature et le processus du changement d'entreprise. Cette condition est cependant jugée insuffisante et amène Beer & Nohria (2000) à clamer que les leaders doivent déchiffrer le code de changement.

In *cracking code of change*, les auteurs proposent, à partir d'étude de cas sur le changement organisationnel, une synthèse et une classification des stratégies. Deux types de

¹⁸"*Alphabet soup*" en anglais signifie une métaphore servant à décrire une surabondance d'abréviation.

stratégies de changement ont été définis dans les théories E et O. Pour comprendre à quel point ces deux théories diffèrent, les auteurs ont utilisé six dimensions clés du changement d'entreprise pour les comparer : les objectifs, le leadership, l'orientation, le processus, le système de récompense et l'utilisation de consultants. Dans une illustration de comparaison côte-à-côte (comparaison illustrée au tableau 1), Beer & Nohria (2000) ont exposé les théories du changement à partir de l'étude de deux entreprises qui ont adopté des formes presque pures de chaque archétype dans un domaine d'affaire similaire. La première a utilisé avec succès la théorie E pour accroître la valeur pour les actionnaires, tandis que la deuxième a adopté la théorie O pour réaliser une transformation culturelle complète qui a augmenté sa productivité et l'implication des employés. Le changement de chaque entreprise est unique, mais chaque changement est une variante de l'un des deux types d'archétype. Ces archétypes reposent sur des hypothèses différentes et inconscientes de la part des cadres supérieurs et des consultants et universitaires qui les conseillent.

Table 1. Comparaison des théories du changement et de l'approche intégrée

Dimensions of Change	Theory E	Theory O	Theories E and O Combined
Goals	maximize shareholder value	develop organizational capabilities	explicitly embrace the paradox between economic value and organizational capability
Leadership	manage change from the top down	encourage participation from the bottom up	set direction from the top and engage the people below
Focus	emphasize structure and systems	build up corporate culture: employees' behavior and attitudes	focus simultaneously on the hard (structures and systems) and the soft (corporate culture)
Process	plan and establish programs	experiment and evolve motivate	plan for spontaneity
Reward System	motivate through financial incentives	through commitment—use pay as fair exchange	use incentives to reinforce change but not to drive it
Use of Consultants	consultants analyze problems and shape solutions	consultants support management in shaping their own solutions	consultants are expert resources who empower employees

Source : Beer & Nohria (2000, p. 136).

La théorie E est un changement basé sur la valeur économique, son but essentiel est

de maximiser la valeur des *shareholders*. Elle est répandue dans des contextes de dégradation de la performance organisationnelle au point où les principaux *shareholders* réclament un changement d'une grande envergure et rapide pour augmenter la performance financière de l'entreprise. Dans cette approche «dure» du changement, la valeur pour les *shareholders* est la seule préoccupation légitime.

La théorie O est un changement axé sur la capacité organisationnelle, elle vise à augmenter la performance de l'organisation avec une centration sur le développement de l'apprentissage organisationnel, de la culture et des capacités humaines de l'organisation. Selon les auteurs, ces deux construits théoriques sont des modèles valides de changement mais présentent tous les deux des limites.

La théorie E peut contribuer à concrétiser des performances financières à court terme, mais avec le risque de dépouiller l'organisation de capacités humaines et de la culture organisationnelle nécessaires pour le long terme. Quant à la théorie O, elle ne permet pas la restructuration de l'organisation et sa concentration sur les activités principales, ce qui n'apporte pas nécessairement de valeur aux *shareholders*.

De toute évidence et dans une perspective de gestion des contradictions, si l'objectif est de bâtir une entreprise capable de s'adapter, de survivre et de prospérer au fil des ans, les stratégies de la théorie E doivent en quelque sorte être combinées avec les stratégies de la théorie O. Mais à moins d'être manipulés avec soin, mélanger E et O est susceptible d'apporter le pire des deux théories et les avantages de ni l'un ni l'autre. En effet, les changements institutionnels qui mêlaient de façon arbitraire et aléatoire des techniques E et O, ont déstabilisé les organisations dans lesquelles ils ont été imposés. Les gestionnaires de ces sociétés auraient certainement mieux fait de choisir des stratégies E pures ou de O pures avec tous leurs coûts. Au moins un ensemble de parties prenantes aurait bénéficié.

Selon le constat de Beer & Nohria (2000), peu d'entreprises souscrivent à une seule théorie. La plupart des entreprises étudiées ont utilisé un mélange des deux. Mais trop souvent, les gestionnaires ont essayé d'appliquer les théories E et O en tandem sans résoudre les tensions inhérentes entre elles. Cette impulsion à combiner les stratégies est correcte sur le plan directionnel, mais les théories E et O sont si différentes qu'il est difficile de les gérer simultanément, "*employees distrust leaders who alternate between nurturing and cutthroat corporate behavior*" (Beer & Nohria, 2000, p. 134). Leur recherche suggère, cependant, qu'il existe un moyen de résoudre la tension afin que les entreprises puissent satisfaire leurs *shareholders* tout en construisant des institutions viables. Les entreprises qui combinent

efficacement les approches de changement rigoureuses et douces peuvent être très rentables en termes de rentabilité et de productivité. Ces entreprises sont plus susceptibles d'obtenir un avantage concurrentiel durable. Ils peuvent également réduire l'anxiété qui saisit des sociétés entières face à la restructuration des entreprises.

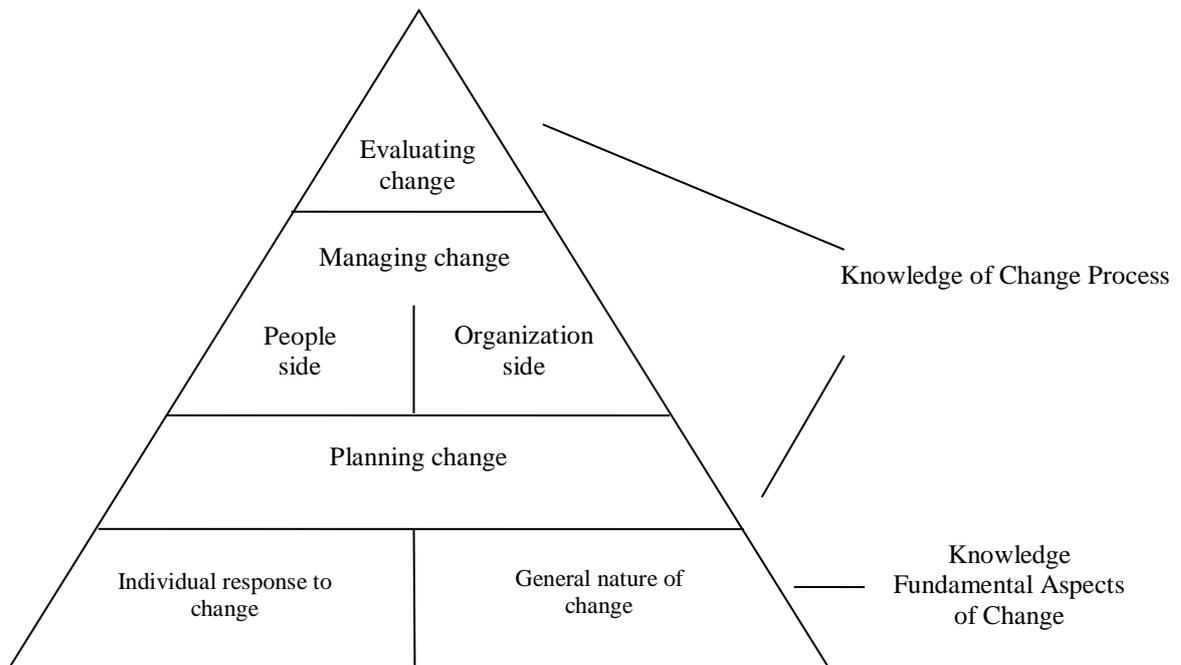
d. Modèle de Burke *et al.* (1991)

Les recherches sur les stratégies de changement ont démontré un intérêt de la reconnaissance du rôle des managers pour piloter les outils du changement. Dans cette perspective, un instrument de gestion du changement a été construit. Le modèle de gestion du changement (Burke & al, 1991; Burke & Spencer Jr, 1990) offre une telle perspective (voir la figure 19). Ce modèle intègre d'importantes questions liées à l'évaluation de l'efficacité globale du processus de changement, il comprend des dimensions suivantes :

- La réponse individuelle au changement : concernant la nature, la prévalence et l'utilité de la résistance au changement.
- La nature générale du changement : concernant la question de savoir si un changement de système efficace de grandes est évolutionnaire ou révolutionnaire dans la nature et la caractéristique des modes qui caractérisent les efforts de changement dans les organisations.
- La planification du changement : concernant les causes du changement dans les organisations, l'élaboration de la vision, de la façon d'obtenir à partir de l'instant présent et l'avenir, et les obstacles à une véritable transition.

Le modèle se base sur des connaissances théoriques, des résultats de recherche et une expérience pratique. Conçu pour évaluer les connaissances et le rôle des managers en matière de gestion du changement, il est utilisé dans des programmes de développement managérial sur ce thème.

Figure 19. Managing Change



Source : Burke *et al.* (1991, p. 88).

Sur une période de plus de cinq années (de 1986 à 1990), une expérimentation de cet instrument a été réalisée dans des secteurs d'activité différents (Burke & al, 1991). Il a été utilisé plus tard dans plusieurs recherches (Church, Siegal, et al., 1996; Church, Waclawski, et al., 1996; Paré & Jutras, 2004; Siegal et al., 1996; Wan et al., 2019). Le "*Managing Change Questionnaire (MCQ)*" (Burke, 1988) a été utilisé pour évaluer les cadres supérieurs, des gestionnaires et des praticiens du changement organisationnel différentes perspectives concernant les propositions fondamentales dans chacune des. Le *MCQ* a été utilisé dans des ateliers de consultation et de formation pour fournir des commentaires pour les gestionnaires et les cadres supérieurs au sujet de leurs perspectives sur les concepts clés de la gestion du changement dans les organisations et des groupes. L'instrument est conçu pour accroître la compréhension des participants des questions d'importance dans les aspects fondamentaux du changement, ainsi que leurs propres approches à l'égard du processus de la gestion du changement dans les groupes et les organisations. Il est fondé sur des principes et concepts issus de la psychologie sociale, la théorie organisationnelle, les résultats de la recherche appliquée et de l'expérience de consultation (Burke, 2010, 2018; Burke & Jackson, 1991; Burke & Litwin, 1992; Schein, 1988).

Le questionnaire a été conçu avec l'hypothèse que les réponses correctes (celles qui sont compatibles avec les approches théoriques) indiquent le niveau de connaissance des répondants avec maîtrise des aspects importants de la gestion du changement dans les organisations. Cependant, il est également possible d'interpréter les réponses comme révélateurs de diverses perspectives sur le processus de changement.

En effet, une telle approche semble particulièrement appropriée, car de nombreux éléments ont été délicatement formulés pour stimuler la réflexion et de controverse dans les discussions de groupe.

Le questionnaire est constitué de 25 éléments de type vrai ou faux qui mesurent l'accord avec propositions fondamentales dans les dimensions de la gestion du changement (Burke & Spencer Jr, 1990). Les concepts abordés dans les 25 questions sont basées sur la théorie, la recherche appliquée et l'expérience de consultation. Un score total pour le *MCQ*, ainsi que six scores uniques d'une sous-échelle associées à chaque dimension du modèle, est obtenue en additionnant simplement le nombre de réponses en accord avec nos propositions normatives, et de les convertir en un format pourcentage.

Afin d'étudier les différences entre les groupes et les similitudes dans les réponses à la sous-échelles du modèle, analyse des corrélations et des analyses de variance par chacune des variables démographiques sur la note globale, ainsi que sur les sous-échelles reflétant les dimensions du modèle, sont menées.

Tel que nous l'avons mentionné, le questionnaire mesure la connaissance de trois processus du changement, soit sa planification, sa gestion et son évaluation. Les rôles exercés par les gestionnaires du changement sont ainsi identifiés et leur importance mise en lumière. Les rôles assurés par les managers du changement peuvent être différents e, fonction du changement envisagé : son objet, sa nature, la stratégie, les acteurs en présence, etc.

Plusieurs auteurs ont mis l'accent sur la nécessité de considérer le type de changement à réaliser et se ses composantes. Il a été démontré que le processus de transition est susceptible d'être problématique quand le changement est de portée radicale (S. Woodward & Hendry, 2004). Souvent, les modèles dominants de gestion du changement prescrivent une séquence d'étapes, mais il serait plus profitable de voir la gestion du changement comme un processus social et récursif d'organisation du changement et d'apprentissage.

Tenant compte de la complexité des systèmes organisationnels, les interactions

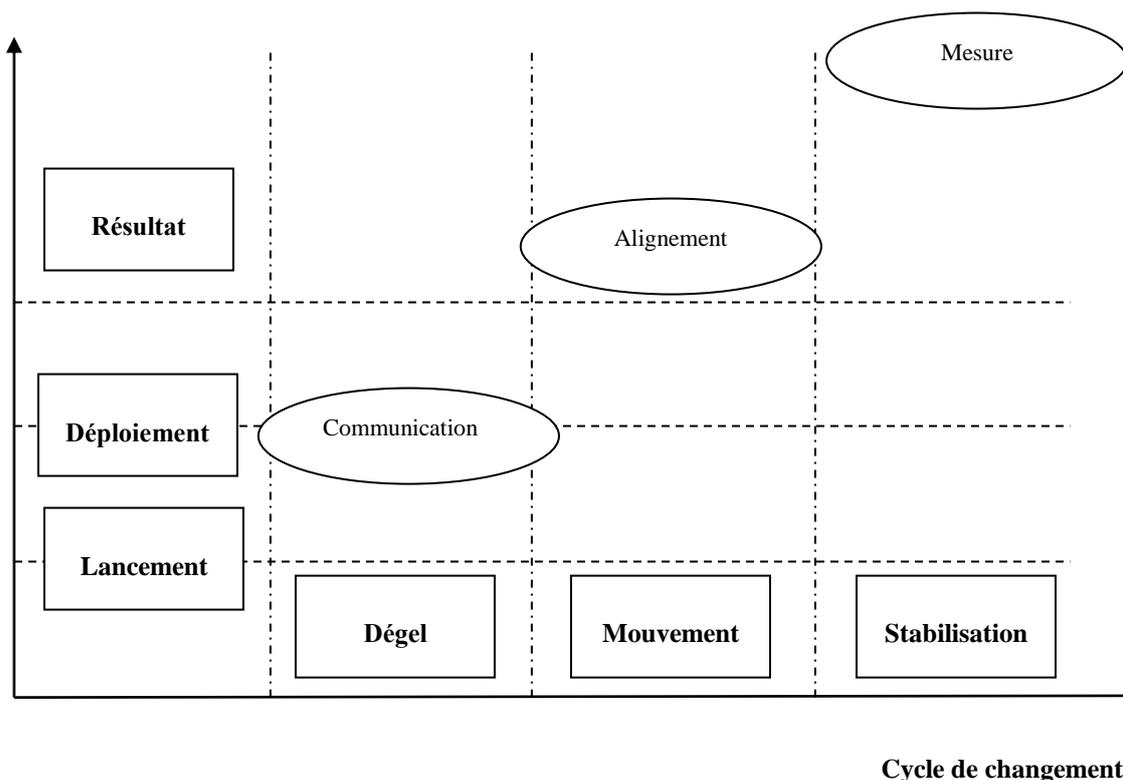
dynamiques et récursives de leurs composants, les tentatives de changements sont confrontées à un défi majeur vu l'enchevêtrement de ces éléments. Dans une situation de changement, les personnes ont besoin de soutien dans le processus de construction de leur propre sens. Devant cet état de fait, Woodward & Hendry (2004) précisent qu'il est essentiel que les managers apprécient ce processus de construction de la réalité en mobilisant la communication comme un levier d'*interaction sociale* et l'organisation comme entité émergente à partir des *activités coordonnées*.

e. Modèle de Pinto (2005)

Dans un travail sur la problématique du changement dans la gestion de projets, la contribution de Pinto (2005) a porté sur le rôle des gestionnaires. Sur deux axes, Pinto (2005) présente le cycle de projet et le cycle de changement. Ainsi, proportionnellement que l'on avance dans la gestion de projet ou dans la gestion de changement, une grande importance est donnée pour la communication, les efforts d'alignement et de mesure. Cependant, Pinto (2005) fait remarquer qu'il existe un risque d'erreur d'assimilation de la gestion du projet à la gestion du changement. D'ailleurs, la gestion de projets favorise à la centralisation, celle du changement tend plutôt à la décentralisation. La première est axée sur des dimensions techniques d'une simplicité relative et maîtrisable, la deuxième est focalisée sur les dimensions humaines, plus complexes, car un potentiel de résistance se trouve dans chaque collaborateur. A l'occasion de chaque événement de changement, les personnels peuvent assimiler le phénomène comme un danger par rapport à l'équilibre qu'ils ont construit, une menace aux valeurs auxquelles ils sont attachés, une perturbation de la stabilité toujours offerte par l'identité professionnelle. Il est donc crucial d'opter pour une approche combinée de gestion illustrée dans la figure 20.

Figure 20. Gestion combinée

Cycle de projet



Source : Pinto (2005, p. 96).

La gestion combinée implique la ligne hiérarchique. La population des cadres adopte dans les projets de renouvellement, de rupture, d'optimisation et d'amélioration continue des positions respectives de facilitation, de régulation, de réalisation et de pédagogie.

3.3. Le cadre d'analyse du changement au niveau des outils de gestion

Nous exposons dans cette section un développement sur le concept d'outil de gestion. Les différents angles de lecture se focalisent sur ses composantes, ses caractéristiques et ses rôles. Les auteurs intéressés par l'outil de gestion lui reconnaissent certaines caractéristiques. Nous abordons ensuite la question liée à la conception et de la mise en œuvre et celle de l'appropriation de l'outil.

3.3.1. L'outil de gestion

Ayant connu un essor dans la littérature managériale (Gilbert, 2006)), l'outil de gestion se présente sous des formes multiples dans les organisations (De Vaujany, 2005; Grimand, 2006). Initialement, (Hatchuel & Weil (1992) avaient utilisé le vocable *techniques managériales*, alors que d'autres ont employé le terme d'outil de gestion, voire instrument de gestion (Gilbert, 2006). Cette vision polysémique se justifie par rapport aux aspects qui relèvent de la similarité et de la différence dans l'usage de la terminologie se rapportant aux outils de gestion.

Dans sa conception initiale, David (1998) considère que l'outil de gestion constitue un moyen d'agir alors que Moisdon (1997) met l'accent sur ses attributs qui permettent aux gestionnaires d'accomplir différentes activités telles prévoir, décider, contrôler. Dans cette évolution, *Derrière tout instrument de gestion, il y a un ensemble de modes opératoires conçu en vue d'atteindre un certain résultat, une performance* (Gilbert, 2006, p. 674).

Dans leur conception originelle, Hatchuel & Weil (1992) considèrent les techniques managériales comme des projets de modélisation, *de facto*, comme des projets de production construits autour du triptyque substrat technique, philosophie gestionnaire et vision simplifiée des relations organisationnelles.

David (1998) a enrichi cette approche en reliant ces composants à un modèle formel, un modèle d'action et un modèle d'organisation. Il explique que l'outil de gestion est basé sur un *substrat formel* qui se traduit par une présence de symboles qui rend sa représentation possible, mais aussi les éléments concrets qui permettent son fonctionnement. Quant à la *philosophie* de l'action elle se traduit par des attributs d'automatisation, de décentralisation, de participation, de compétition et tout autre moyen de d'efficacité qui sous-tend le modèle d'action. *La philosophie gestionnaire* est fondée sur une logique de rationalisation à laquelle l'outil est rattaché et se réfère, à un niveau plus concret, aux objectifs visés par l'implémentation et l'usage de l'outil. *Une organisation* adaptée à l'outil est nécessaire pour idéaliser les conditions d'un fonctionnement réussi de l'outil.

Martineau (2008) reprend la triptyque d'Hatchuel & Weil (1992) en donne une explication similaire à celle de David (1998) au regard du substrat technique. Il précise, cependant, sa conception de la philosophie gestionnaire et l'assimile à l'esprit dans lequel le maniement de l'instrument est envisagé. Par rapport à la vision simplifiée, elle consiste en des dispositifs qui permettent d'entrevoir les principaux acteurs et leurs rôles autour de l'instrument.

Au-delà de la perception de Martineau (2008) d'autres auteurs introduisent les volets technique et social d'une entité mixte de l'outil de gestion. Le substrat technique est défini par la composante technique. La philosophie gestionnaire et de la vision simplifiée des relations organisationnelles constituent la composante sociale liée aux registres d'action.

Cette posture se refuse à réduire l'outil à son substrat technique, formel, mais postule que l'outil est une entité mixte associant d'un côté des artefacts, matériels ou symboliques (des concepts, des schémas, des interfaces d'outils informatiques ...), de l'autre des registres d'action, d'usage qui vont leur donner sens (Grimand, 2006, p. 17).

A partir des lectures retenues de la littérature sur les outils de gestion, nous présentons des caractéristiques qui leur sont attribuées. Les différentes définitions démontrent que l'outil de gestion est à la fois structurant, instrumental et contextuel.

Il est *structurant*, d'une part, par rapport à l'habileté de formalisation des connaissances (Hatchuel & Weil, 1992), d'autre part, par rapport à l'organisation de l'activité et de la philosophie d'action (David, 1998). D'ailleurs, Gilbert (2006) démontre que l'outil de gestion est doté de propriétés structurantes. A l'instar de ces auteurs, De Vaujany (2005) met en exergue la logique fonctionnelle dans la démonstration de la qualité structurante.

Gilbert (2006) et De Vaujany (2005) indiquent que l'outil de gestion est caractérisé par sa dimension instrumentale. L'utilisation du vocable instrument de gestion a été justifiée par Gilbert (2006, p. 673) qui relie l'outil de gestion à des spécificités d'ordre physique. L'instrument est doté aussi de caractéristiques d'ordre idéologique qui instrumentent les utilisateurs pour des finalités ciblées en mobilisant des concepts, des savoirs et des croyances.

Hatchuel & Weil (1992), De Vaujany (2005) et Martineau (2008) en mis en relief la nécessité du caractère contextuel de l'outil de gestion. Pour implémenter des solutions aux problèmes spécifiques et situés, l'outil de gestion devrait se caractériser par des capacités de contextualisation pour s'accommoder à la complexité dynamique de l'environnement matériel et immatériel.

Martineau (2009) propose le modèle de l'outil en usage au regard de l'adoption d'un artefact instrumental, ou le substrat technique, qui permet de déterminer les attributs de l'outil de gestion dont les utilisateurs sont en quête. Dans la perspective de l'utilisation de l'artefact instrumental, des critères d'adoption en vue de son utilisation l'utilité, la facilité d'usage et l'influence sociale produite à l'occasion de son adoption par son emploi s'inscrivent alors comme des critères d'adoption en vue de son utilisation future.

Dans la continuité de cette œuvre, Brillet et al., (2010) précisent, à partir de perception des utilisateurs de l'outil, que la décision relative à l'adoption de l'instrument est tributaire des éléments suivants :

- L'outil de gestion sera jugé utile par les utilisateurs s'ils croient que celui-ci va améliorer leur performance ;
- L'outil de gestion sera jugé facile d'usage par les utilisateurs si ces derniers entrevoient qu'il requiert peu d'efforts pour son utilisation ;
- L'outil de gestion sera jugé influant socialement par les utilisateurs si ceux-ci anticipent qu'il constitue une source de reconnaissance organisationnelle (approbation de la direction).

Du point de vue des rôles, Gilbert (2006) montre bien que ce sont ces derniers qui illustrent l'utilité des instruments de gestion, il les a qualifiés de moyen qui conçoit la raison d'être, les attentes et les besoins qui justifient les objectifs des instruments. D'après Martineau (2009), il s'agit de définir l'outil par rapport à son but, *in fine*, de le classer selon son rôle : instruments de GRH, de comptabilité, de stratégie, etc.

Les rôles de l'outil de gestion traduisent sa raison d'être en répondant à différents besoins de l'organisation et des utilisateurs. Il s'agit de structurer l'action (Moisdon, 1997) en construisant une philosophie de l'action organisée, appuyant l'action collective et participant à définir les modalités de l'être ensemble dans l'action collective. Rendre autonome (Cappelletti, 2008) à partir de mise à disposition d'outil d'aide au pilotage et à la décentralisation. Ils permettent d'analyser (David, 1998; Moisdon, 1997) en engageant des raisonnements sur les actions et les fonctionnements, en prospectant les recherchant les problématiques inhérentes au fonctionnement organisationnel. Les outils de gestion portent aussi la fonction d'aide à la décision (Cappelletti, 2008; Moisdon, 1997), ils apportent des instructions sur les choix, leur orientation et leur évaluation, de planification (Moisdon, 1997), de priorisation (Cappelletti, 2008) et de contrôle (Moisdon, 1997). Les rôles des outils de gestion s'illustrent aussi de leur habilité à transformer (Boetz & Monti, 2008; Moisdon, 1997) dans les réinvestissement et ajustement des actions, en introduisant des processus d'adaptation permanente, de participation à la co-construction entre l'organisation et l'outil de gestion, nourrir une réciprocité entre les communautés épistémique et les communautés pratiques. Dans ce sens, les outils de gestion portent comme fonction de cristalliser des éléments relationnels, matériels ou symboliques, créer des connaissances, apporter et conduire des changements, inventer de nouvelles modalités d'organisation, refonder des

situations de gestion.

Dans sa modélisation de *l'outil en usage*, Martineau (2010) identifie trois types de rôle pour l'outil de gestion. Les premiers rôles sont prescrits, identifiés et anticipés par ceux qui ont élaboré l'outil, ils visent la prescription des conduites et la conformation des comportements par les acteurs organisationnels. Les seconds sont non prescrits, inventés et improvisés dans l'action. Ils sont créés pour répondre à des besoins non identifiés et non par les concepteurs, ils attribuent alors une valeur ajoutée à l'outil de gestion. Ils peuvent être inventés par l'utilisateur et émerger lorsque des ajustements ponctuels sont requis afin de rendre l'outil propre à l'exploitation par les acteurs du terrain. L'outil intervient à titre de vecteur de changement par les adaptations qu'il nécessite en réponse aux besoins factuels de ceux qui l'utilise. Les troisièmes sont portés sur le caractère symbolique, Brillet, Hulin, Martineau (2010) indiquent qu'ils se rattachent à la connotation non strictement utilitaire de l'outil.

3.3.2. La conception et mise en œuvre de l'outil de gestion

Les composants, les caractéristiques et les rôles constituent des éléments essentiels pour une conception substantielle de l'outil de gestion, ils sont construits dans un cadre cohérent qui est tributaire d'un certain nombre d'étapes nécessaires à leur concrétisation. Il s'agit à la fois de la conception et de la mise en œuvre de l'outil de gestion.

La concaténation d'un outil de gestion prend différents modes de réalisation dépendamment des modalités d'action entre les acteurs et, *a fortiori*, sa la conception revêt des qualificatifs différents. Cazabat (2008) identifie trois modes de conception suivants, une forme *distribuée* quand les acteurs travaillent en même temps sur le projet mais que chacun a un but et une tâche propre (simultanément mais pas ensemble) ; une forme de *co-conception* dans le cas où les acteurs travaillent conjointement sur le projet et partagent le même but (actions synchronisées cognitivement par l'adoption d'un référentiel opératif commun) ; une forme de conception *participative* qui intègre les utilisateurs qui contribuent à la transformation d'outils nouveaux.

En quête d'efficacité, les organisations ont recours aux outils de gestion pour induire des effets positifs sur le développement des activités collectives, *a contrario*, il peut y avoir un appauvrissement par rapport à la richesse de l'activité. Des effets inattendus sont observés au-delà du registre prescrit, ils s'observent dans les nuances et les subtilités de l'activité qui se manifestent dans conditions produites par les comportements non prévus.

La mise en place de l'outil à partir de sa prescription est une décontextualisation, une abstraction, un détour par rapport au réel. Elle oblige le réel à confronter des situations qui ne sont pas naturelles. Une fois placé dans une liste, l'élément acquiert une généralité qu'il n'aurait pas autrement, et qui l'ouvre à des processus d'institutionnalisation (Martineau, 2017).

Dans la même logique, l'ergonomie montre que le prescrit, cristallisé dans les outils et les technologies, fait abstraction d'une part de la réalité du travail et des compétences situées des individus (Montmollin, 1984).

La littérature fait ressortir une autre forme de critique, elle dénonce la certitude exagérée dans le pouvoir des outils à réguler l'activité collective. Michel Berry (1983) décrit les dysfonctionnements organisationnels que ce *pouvoir invisible* des outils provoque, cela est assimilé au *technicisme* pour qualifier cette certitude érigée en croyance de la supériorité de la représentation technique sur le représenté.

Des lectures multidisciplinaires démontrent que l'activité des organisations, malgré les prescriptions, renaissent sous des formes différenciées dans leur quotidien. Il s'agit d'utilisateurs qui intègrent des improvisations et des solutions adaptées et situées et se glissent dans les interstices laissés vacants par les modèles prescrits (Martineau, 2017, 2020; Roche, 2020). Dans une recherche compréhensive de la façon dont les pressions institutionnelles, qui créent des organisations isomorphes en les amenant à adopter des modèles de gestion identiques, réinterprétées, renégociées et modifiées, des comportements cérémoniels se développent en réaction aux instruments de gestion (Boiral, 2003; Gilbert & Yalenios, 2020; Roche, 2020). Le *rule breaking* dans la synthèse des types et processus de transgression bureaucratique des règles en réponse à la dépendance excessive aux aspects formels de Weber (A. W. Martin et al., 2013), mais encore les effets pernicioeux et inefficaces de l'excès de l'évaluation (Gilbert & Yalenios, 2020; Martuccelli & Cassin, 2014).

De ces points de vue, les outils de gestion réduisent, lors de leur intégration, l'activité de l'organisation à l'état de nomenclature. Les acteurs développent une perception d'anormalité inhérente à la fragmentation du réel en items discontinus, ils répondent par de la résistance, de la subversion ou toutes formes de détournement et de déviance. Ils érigent des représentations très imparfaites et critiquables au-delà de leur portée de médiateurs cognitifs permettant de rendre pragmatique l'activité collective. Pour faire face à cette problématique, il est important que l'utilisateur puisse se reconnaître dans l'outil mis en œuvre et qu'il puisse participer à sa conception, physique et/ou symbolique.

Au regard de l'appropriation des outils de gestion, des étapes préalables de conception sont nécessaires. Loin d'être des ensembles équivalents, il d'agit dans un premier temps de spécifier l'objectif par une prise en compte des orientations de la hiérarchie (Teulier & Lorino, 2005). Cette phase est suivie d'une évaluation de la faisabilité des orientations et se concrétise par l'expression des besoins qui permet de repérer les contraintes pour que l'outil s'accommode aux besoins des utilisateurs (Cazabat, 2008). Une analyse des activités s'en suit, elle permet de préciser et prioriser les niveaux d'analyse de l'activité qui correspondent aux enjeux organisationnels. Pour concevoir un outil, il est nécessaire que tous les acteurs participants se décrivent à eux-mêmes l'activité qui englobera son usage (Teulier & Lorino, 2005). Une cueillette de données permet d'élaborer les instruments en assurant un construit complémentaire entre les données quantitatives et les données qualitatives. Ce travail abouti à une traduction en solution (Cazabat, 2008). La phase ultime consiste en une conception de prototype qui sera mis à l'épreuve de l'accord de l'organisation (Cazabat, 2008; Teulier & Lorino, 2005).

La phase de mise en œuvre se succède à celle de la conception de l'outil de gestion qui, à son tour, répond à un plan d'action pour une implémentation réussie. La démarche consiste en la production d'une séquence d'étapes qui apparaît logique, cohérente et complète. Elle est amorcée par l'élaboration d'un plan d'action sur la base des besoins exprimés, les contraintes et les ressources disponibles qui sont évaluées en vue de déterminer la démarche à adapter et à en déduire les propositions. Ainsi, les tâches sont identifiées et les ressources sont réparties sur ces différentes tâches. C'est ainsi que le projet est organisé et planifié. Enchaînée à la première étape, la conduite du plan de mise en œuvre en ayant la responsabilité d'orchestrer les différentes activités prévues dans le plan d'action. Le concepteur veille à ce que le milieu se donne les conditions requises pour que le plan se concrétise de la manière la plus harmonieuse possible. L'expérimentation du prototype s'effectue suite à la traduction des besoins en solutions et de l'analyse des activités ce qui conduit à son implantation en situation d'exploitation réelle. A l'étape de l'achèvement du projet, il s'agit de vérifier la conformité de l'outil élaboré et d'estimer la satisfaction des usagers (Cazabat, 2008).

La mise en œuvre de l'outil rend possible son utilisation par les acteurs, cela est assimilé à l'appropriation des outils de gestion qui est traitée dans le point suivant.

3.3.3. La question de l'appropriation

Ce point traite de l'appropriation de l'outil de gestion. Elle constitue le problème de l'intégration avec un caractère opérant après avoir procédé à des processus de conception de de mise en œuvre. Nous présentons des définitions retenues dans la littérature ainsi que les formes d'appropriation.

Nonobstant les probables situations d'imperfection des outils de gestion, leur conception vise une rationalité objective. Le caractère instrumental de l'outil cohabite avec son aspect contextuel, l'outil est sujet à des transformations successives pendant sa diffusion via un processus d'appropriation.

Il est à noter que la conception d'Hatchuel et Weil (1992) traduit bien le caractère contextuel de l'outil. Selon leur optique, l'outil de gestion est le fruit de l'interaction des trois éléments constitutifs. Afin d'étudier le rapport à l'outil de gestion chez les utilisateurs, les théories de la dissonance et celle de l'acceptation de la technologie ont été mobilisées (Nieto-Bru, 2009). Dans cette recherche, il a été démontré que ceux qui utilisent le plus souvent les outils ne voient pas d'avantage d'obligation à les utiliser et les jugent plus faciles et plus adaptés que ceux qui les utilisent moins souvent, mais ils ne privilégient pas certains types d'outils. Une autre recherche articulée autour de la problématique de l'appropriation d'une technologie de l'information et de la communication en entreprise réalisée à partir de la relation vision-conception-usage et étudiant le cas d'un outil intranet RH, d'un concepteur RH et de l'utilisateur Management Intermédiaire (Guiderdoni, 2009). Il a été question de la dynamique de l'appropriation par les gestionnaires et sur les modalités d'évaluation et de pilotage de ce processus sur les objets, outils et règles de gestion des organisations (Bachelard & Grimand, 2005). Cette recherche a été axée sur les sciences de gestion au sens large mais également sur des thématiques des sciences sociales en rapport avec le fonctionnement des organisations (sociologie du travail, psychologie du travail, sciences cognitives).

A la fin d'un processus d'appropriation, l'outil de gestion est mis en œuvre concrètement et effectivement (Brillet et al., 2010; Grimand et al., 2018; Roche, 2020). La pérennité et la fiabilité de l'outil s'apprécient dépendamment de son appropriation par les acteurs organisationnels et s'accompagnent d'autres activités d'appui traduits par des scénarios d'adaptation au changement, de contextualisation, et de construction de sens (Grimand, 2006).

Au cours du processus d'appropriation, une relation de réciprocité naît entre l'individu

et l'outil de gestion. L'instauration d'un nouveau mode de fonctionnement induit par l'outil de gestion requiert des adaptations.

L'appropriation est un processus complexe de construction réciproque de l'individu et de l'outil. Une par un utilisateur nécessite des aménagements accommodant de l'outil par l'utilisateur afin d'assurer un usage fiable. Elle est également tributaire d'un processus d'adaptation de l'utilisateur aux caractéristiques de l'outil et à la nouvelle norme qu'il véhicule.

Le caractère bilatéral du processus d'appropriation des outils de gestion par les acteurs organisationnels a été également évoqué par Martineau (2008). En analysant les raisons de l'échec de ce processus, cet auteur donne deux possibilités en relation avec les adaptations réciproques. La première raison est imputée à la résistance au changement des acteurs organisationnels qui tentent conserver leurs zones de confort en préservant leurs routines incarnées. La seconde raison est liée aux problèmes de contextualisation du nouvel outil qui demeure inadapté à la réalité locale. Les acteurs ne parviennent pas à s'entendre sur l'outil qui répond à leurs besoins. À cet égard, il considère l'appropriation réussie lorsqu'une série de transformations successives réalisées au cours de la diffusion de l'outil sont bien intégrées et s'achèvent par son utilisation. L'outil contextualisé est le produit d'un changement qui s'opère par des échanges réciproques entre les sujets et l'objet. Ces mouvements d'allers-retours entre sujets et objet rendent possible la résolution des problèmes constatés à l'usage (Martineau, 2008).

L'efficacité de l'outil est conditionnée par des transformations et des apprentissages qui participent à une construction de sens pour ceux qui utilisent l'outil de gestion. Ce processus d'accommodation aboutit à une solution pertinente qui va dans le sens de réponses pragmatiques aux besoins concrets et factuels. À ce sujet, « [...] l'appropriation est une conception à l'usage : elle est un acte de création de sens pour les salariés, elle introduit la recomposition des logiques identitaires » (Martineau, 2008, p. 6).

Différentes formes d'appropriation sont identifiables. En analysant les rôles de l'outil de gestion, son utilisateur peut se l'approprier en exerçant des fonctions prescrites (anticipées dès le départ par les concepteurs) ou des fonctions non prescrites (créées dans l'action par les utilisateurs). Les cas de figure d'appropriation des outils de gestion se déclinent aussi selon que les adaptations sont effectuées ou non par l'utilisateur lors de l'usage de l'outil de gestion sur le terrain.

La problématique de l'appropriation a été étudiée dans les paradigmes de la

sociologie et celui des sciences de gestion. Les perspectives théoriques traditionnellement utilisées sont l'approche de la sociologie des usages, la perspective de l'assimilation et la perspective interactionniste basée sur une approche structurationniste. L'approche de sociologie des usages s'est focalisée sur le concept de l'appropriation d'une technologie, en mettant en exergue la pluralité des représentations et des usages dépendamment du contexte social. L'utilisateur occupe une place centrale dans le cadre des préoccupations de la sociologie des usages. L'acteur-utilisateur est étudiée du point de vue de sa créativité, sa capacité d'improviser est essentiellement soulignée à travers les significations d'usage qui est différente de celle attendue par les concepteurs. Le concept d'appropriation y est central et se définit à travers la compréhension des mécanismes qui expliquent le glissement de l'*usage prescrit* vers l'*usage réel* d'une technologie (Guiderdoni, 2009).

La seconde perspective est favorisée en sciences de gestion, elle porte sur le concept d'assimilation utilisé dans la théorie de la diffusion (Rogers, 1995), le modèle de *Technology Acceptance Model "TAM"* (Davis, 1989) et le *Strategic Alignment Model "SAM"* (Venkatraman, 1989). Cette perspective est caractérisée par une finalité plus prescriptive qu'explicative. Dans la théorie de la diffusion, en mettant particulièrement l'accent sur l'assimilation des outils, la technologie est considérée comme une boîte noire, un objet immuable avec des propriétés intrinsèques.

La notion d'acceptabilité d'une technologie renvoie à la perception qu'a un individu de la valeur d'un système ou d'une technologie. La finalité du *TAM* est, non seulement, de prévoir l'acceptabilité individuelle de nouveaux systèmes par les utilisateurs, mais aussi, d'identifier les blocages potentiels qui concernent l'adoption d'une technologie. Cette acceptabilité dépend de deux facteurs qui sont l'utilité perçue et la facilité d'usage perçue d'une technologie. L'utilité perçue est liée à la croyance d'une personne par rapport à l'utilisation d'un système qui aboutira forcément à augmenter ses performances. Quant à la facilité d'usage perçue, elle se traduit par une croyance que peut avoir une personne par rapport à l'utilisation facile et sans grand effort d'un système nouveau. Ces deux dimensions sont les leviers de compréhension des intentions d'usage des acteurs et elles expliquent en partie les usages effectivement mis en œuvre.

Le *SAM*, préconise l'analyse de l'acceptation pour un usage réfléchi et en fonction des objectifs poursuivis. Il offre une grille d'analyse capable de faire converger la stratégie avec le système d'information. La problématique des choix stratégiques domine ainsi toute autre dimension d'analyse. Globalement, cette approche laisse supposer un déterminisme

technologique en y intégrant la considération du contexte dans lequel évolue l'entreprise qui utilise les outils de gestion. En effet, les enseignements du *TAM* doivent donc être complétés par une perspective plus interprétative et réflexive des actions des acteurs en situation. Le champ théorique mobilisé dans cette approche est celui de la théorie instrumentale. C'est dans ce cadre que s'inscrivent d'autres modèles, dont celui de *SAM*.

La posture adoptée par ces récents travaux « se refuse à réduire l'outil à son substrat technique, formel, mais postule que l'outil est une entité mixte associant d'un côté des artefacts, matériels ou symboliques (Grimand, 2006).

Le modèle de l'outil en usage prend en compte ces considérations qui conduit à la nécessité de s'appuyer sur le modèle *TAM* mais aussi de le dépasser. Ce cadre noue un lien entre d'une part l'adoption de l'innovation et d'autre part, l'appropriation. Les deux éléments appartiennent traditionnellement à des positionnements différents et rarement reliés au sein d'un même modèle. C'est donc dans cette perspective que le modèle de mis en acte est élaborés. Au niveau de l'artefact sont mobilisés les fonctions d'utilité perçue, de facilité d'usage perçue et d'influence sociale perçue. Ces éléments sont aussi mis en relation avec les schèmes d'interprétation et la fonction attribuée, ils abordent les dimensions relatives aux questions d'appropriation.

Un artefact se présente à un usager qui reconnaît des caractéristiques perçues constituées par son utilité perçue, sa facilité d'usage perçue, et son influence sociale perçue. C'est à ce niveau qu'interviennent les facteurs clés du *TAM*. L'usager donne un sens à cet artefact à partir de son schème d'interprétation mobilisé et cela dépend de sa situation au moment de l'usage. Cette interprétation ne s'inscrit dans le registre rationnel *stricto sensu*, il peut aussi relever d'une portée sociopolitique ou psycho-cognitive, qui sont des rationalités à l'œuvre dans tout processus d'appropriation (De Vaujany, 2005). Le schème mobilisé d'interprétation est susceptible d'être influencé une dimension collective de l'appropriation, conjuguée des interactions avec des fonctions attribuées qui peuvent être prescrites (correspondant aux anticipations du concepteur), non prescrites (inventées dans l'action par un utilisateur), ou symboliques (connotations attachées à l'outil d'ordre non strictement utilitaires).

Le modèle de l'outil en usage prend en compte les aspects qui relèvent de l'émergence des attitudes vis-à-vis de l'artefact, de leur interprétation en situation et dans l'action. Cela permet d'intégrer toute la complexité des situations qui mènent à l'usage des outils de gestion. L'artefact est l'élément *objectif* et *visible* du nouvel outil autour duquel

vont se constituer les attitudes envers l'artefact (Martineau, 2009). Dans le contexte d'usage, les utilisateurs vont investir cet artefact de registres d'usage plus complexes et lui attribue des fonctions qui peuvent être inattendues.

Les facteurs qui permettent de comprendre la formation des intentions d'usage sont pris en compte dans ce modèle au niveau de l'artefact, mais du point de vue compréhensif défendu dans cette thèse, c'est la prise en compte des schèmes d'interprétation investis par les acteurs en situation qui va permettre de compléter la compréhension de la formation des usages.

Conclusion

Ce chapitre recense les éléments relevés dans le cadre d'analyse justifiant la posture interprétative de la recherche. Compte tenu de l'absence d'un modèle théorique homologué concernant les facteurs d'appropriation des outils de gestion, un cadre de travail a été élaboré pour procéder à l'étude de la dimension compréhensive de cette recherche.

Le choix de notre cadre d'analyse se justifie par les critiques des modèles relevant de la perspective de l'adoption et de la diffusion des innovations. La littérature explique que ce qui a permis un enrichissement de ces modèles qui tient en compte les effets institutionnels. Dans ces modèles, les *qualités intrinsèques* de l'innovation sont surestimées (Abrahamson & Rosenkopf, 1993). Les effets d'imitation sont décisifs dans les choix stratégiques relatifs à l'adoption des outils de gestion. Ainsi, les facteurs décrits dans les modèles de l'adoption et de la diffusion des innovations ne suffisent pas, ils doivent être complétés par l'analyse des effets institutionnels qui poussent les adoptants à l'imitation. Les *fads and fashion* (Abrahamson & Rosenkopf, 1993) et la recherche de reconnaissance institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983) sont alors des facteurs explicatifs à prendre en compte. De plus, l'étude de l'instrumentation de gestion permet de comprendre en partie les intentions d'usage, il est en revanche moins pertinent pour comprendre sa mise en œuvre effective en l'interrogeant au travers de la notion d'appropriation. La prise en compte du niveau d'analyse organisationnelle et celui du cadre général de gestion permet de dégager des explications de tensions issues d'un travail de perception des intercompréhensions subjectives.

Dans ce travail, aucune possibilité de non appropriation n'est envisagée, or il peut arriver que l'instrumentation ne soit pas appropriée ou que son appropriation soit quasi utopique. Notre approche exploratoire s'est appuyée sur une étude de cas pour présenter la dimension compréhensive de cette problématique en classant les niveaux des zones d'inconfort dans la diffusion de l'instrumentation.

Chapitre 4. La construction méthodologique

Introduction

L'objectif de ce travail est de définir les conditions d'une articulation raisonnée d'une étude instrumentale des dispositifs de gestion de compétences et d'une démarche compréhensive de ces mêmes outils et dispositifs par les acteurs de l'organisation cas d'étude. L'efficacité du dispositif de la démarche compétence tient notamment à l'intégration dans l'analyse de cette dimension compréhensive/interprétative, herméneutique dans la terminologie d'Habermas. Si on définit « l'entreprise comme lieu de vie de ces acteurs doit être un lieu, non plus de mépris des différences individuelles, mais un lieu de gestion mobilisatrice et de communion » (Yanat, 1997), il est évident qu'une approche alternative au fonctionnalisme est nécessaire pour une réhabilitation du sujet humain.

L'appréciation de l'éventail des traditions, méthodes et procédures de recherche est nécessaire pour produire une recherche de qualité. Pour y parvenir, la capacité d'interpréter la recherche comme un argument plutôt que comme une recherche de la vérité absolue est nécessaire. Ainsi, notre compréhension de toute recherche devrait inclure les fondements théoriques, épistémologiques, politiques, sociaux et de valeur, qui peuvent être considérés comme caractérisant le paradigme choisi. Nous devons également comprendre la relation entre ces fondements philosophiques et d'autres aspects de la conception de la recherche. Toute démarche scientifique détermine sa méthodologie par son objet et ses objectifs. Etant donné que notre étude est exploratoire et que nous cherchons à développer un modèle conceptuel et théorique à notre recherche, il devient impératif de mettre en contexte cette étude tant pour l'auteur que ses lecteurs. D'ailleurs, Mingers (2001) rappelle qu'un paradigme représente un ensemble de postulats philosophiques englobant l'ontologie (ce qui existe), l'épistémologie (ce qu'est la connaissance), axiologie (ce qui est correct, éthiquement acceptable) et la méthodologie (combinaison de méthodes permettant la production de la connaissance).

De plus, la recherche comprend des processus non seulement linéaires ou cycliques. Ils peuvent être des processus interactifs et itératifs permettant de passer de l'énoncé du problème à la justification, aux objectifs et à l'opérationnalisation de la conception ; à la collecte et l'analyse de données ; rapporter les résultats ; et à la mise en œuvre de manière flexible. Cependant, dans certains cas, les chercheurs plaident davantage pour l'utilisation de modèles de recherche fixes plutôt que flexibles. Ainsi, quel que soit le modèle de recherche choisi, les chercheurs ont besoin d'une bonne compréhension théorique des objectifs de leur recherche et de la connaissance de l'adéquation entre le type de données, la conception de la

recherche, les outils méthodologiques et les techniques d'analyse des données.

Compte tenu des considérations susmentionnées, ce chapitre fournira une compréhension globale de la méthodologie utilisée dans cette étude de cas. Pour élaborer, les discussions décrivent les premières délibérations dans le choix d'une méthode d'enquête appropriée et l'utilisation de l'étude de cas comme stratégie de recherche pour aborder les questions de recherche. Par la suite, nous abordons les principes de la recherche qualitative où l'on discute de l'utilisation d'interviews ethnographiques à travers *des* « conversations ciblées » comme moyen de collecte de données. À la suite de ceux-ci, nous justifions l'utilisation de la méthodologie de recherche qualitative. Une discussion sur les considérations éthiques est ensuite présentée. Suite à cela, la question de « déterminer la vérité » est discutée.

Nous présentons d'abord nos différents choix ontologique, épistémologique et éthique afin de situer, par la suite, la méthode de recherche qualitative dans les études en management. Finalement, nous présentons le processus méthodologique propre à cette thèse abordant les stratégies de cueillette et d'analyse de données.

4.1. Prolégomènes à une démarche méthodologique

La nature exploratoire de l'étude de l'instrumentation de gestion des compétences nous a amené vers une méthodologie fondée sur des données qualitatives d'étude de cas. Nous voulions à la fois explorer les questions relatives à la démarche compétence en abordant à la fois des aspects relevant de la mise en pratique de l'instrumentation et de son côté intangible.

Avant d'aborder le processus méthodologique, nous pensons qu'il est essentiel de situer les choix qui soutiennent notre démarche. Nous retraçant ainsi nos différents choix soutenant la cohérence de notre recherche. Nous exposons également la place de la méthode qualitative dans notre champ d'étude ainsi que quelques considérations sur nos outils et leurs limites.

4.1.1. Choix et Positionnements

Il est admis que la pertinence et la cohérence d'une thèse relève *de facto* des positions ontologique, épistémologique, méthodologique et éthique exercées par l'auteur. Il est primordial d'expliquer dans un premier temps en quoi les choix et positions s'inscrivent dans l'itinéraire de la recherche. Tout chercheur doit posséder une grille de lecture sur la manière

dont la science se construit. La difficulté à contextualiser les résultats distancie davantage le théorique de l'empirique.

La question du choix d'une méthodologie appropriée se pose dans le processus de production de la connaissance. Crotty (1998, p. 2-3) suggère une approche du processus de recherche qui implique la pose et la réponse à quatre questions associées. Celles-ci sont :

1. Quelles méthodes proposons-nous d'utiliser ? Selon Sarantakos (2004, p. 51), les méthodes se réfèrent à « *un outil ou un instrument utilisé par les chercheurs pour collecter des données* ».

2. Quelle méthodologie régit notre choix et notre utilisation des méthodes ? La méthodologie se réfère à « *un modèle impliquant les principes théoriques et les cadres qui fournissent les lignes directrices sur la façon dont la recherche doit être faite* » (Sarantakos, 2004, p. 51).

3. Quelle perspective théorique sous-tend la méthodologie en question ? La perspective théorique fait référence à la théorie qui sous-tend un modèle de recherche particulier selon lequel les modèles individuels formulent des hypothèses particulières sur la société. Chaque modèle tente également d'intégrer différents types d'informations afin de déterminer la signification de ce que le chercheur voit ou expérimente. Comme les perspectives théoriques individuelles se concentreront sur différents aspects de la société, aucune perspective ne peut être considérée comme idéale.

4. Quelle épistémologie informe cette perspective théorique ? L'épistémologie est la théorie de la connaissance et concerne la nature, la source et la portée de la connaissance. C'est le moyen par lequel les chercheurs acquièrent des connaissances.

Ainsi, les principes sous-jacents de la recherche varient selon la discipline dans laquelle la recherche est entreprise (Aktouf, 1992). Dans cette étude de cas, il fallait être conscient du fait que le choix d'un paradigme approprié dépendait non seulement du goût et de la philosophie personnelle, mais aussi de la nature des questions de recherche guidées par les objectifs et les objectifs proposés par la recherche elle-même.

Cette étude de cas est guidée par l'utilisation d'approches qualitatives de la recherche. La méthodologie qualitative a été jugée appropriée dans cette étude en raison de sa capacité à améliorer la validité de la recherche (Campbell et Fiske, 1959). La méthodologie de recherche utilisée doit également être adaptée aux exigences et aux attentes spécifiques d'une étude particulière. Essentiellement, il n'y a pas de procédures à suivre qui s'appliquent à toutes les activités de recherche.

Comme il existe un grand nombre de méthodes de recherche à la disposition du chercheur moderne, il faut sérieusement prendre en considération les objectifs de la recherche, les hypothèses épistémologiques et méthodologiques du chercheur; et le niveau de développement des connaissances que le chercheur a dans un domaine d'investigation particulier (Depoy & Gitlin, 2016). Les réponses des chercheurs aux trois considérations ci-dessus aident à affiner les choix méthodologiques disponibles car la recherche consiste en un processus dialectique d'engagement avec les participants, d'exploration des arguments conceptuels dans la littérature, de production d'arguments, de contradictions et de luttes (Lincoln & Guba, 1985; Proulx, 2019). Ainsi, la nature de la recherche dépend fondamentalement et principalement de la nature de la méthodologie utilisée pour une enquête particulière. Cela conduit à son tour à examiner la question des « considérations épistémologiques » appropriées à toute étude de recherche.

a. La position ontologique

La position ontologique de cette thèse d'inspire de la philosophie du personnalisme existentiel dans notre revue de littérature. Notre point de référence en gestion des ressources humaines tient de l'approche humaniste et, conséquemment, d'une démarche interdisciplinaire.

Pour Mounier (1949, p. 4), « le personnalisme est une philosophie (...) Son affirmation centrale étant l'existence de personnes libres et créatrices, il introduit au cœur de ces structures un principe d'imprévisibilité qui disloque toute volonté de systématisation définitive ». Selon le postulat humaniste, l'homme n'est pas un être prédéterminé mais un être autonome et responsable, qui trouve ses propres règles d'existence et ses finalités.

L'homme est en quête permanente d'affirmation de son identité et de la voir reconnue par les autres (Leroux, 1999). Cette tension existentielle consiste pour la personne à vouloir révéler et actualiser les données les plus rudimentaires de sa personnalité ainsi que tous ses potentiels. Elle donne lieu à la création de soi par soi, mais aussi à la transformation de la matière, et donc à la créativité, à l'innovation et au progrès, puisque c'est en façonnant la matière (le monde extérieur) que l'homme peut s'exprimer (Mounier, 1949; Tremblay, 2005). La philosophie personnaliste postule aussi la nécessité, pour la personne, de convoquer le regard d'autrui sur ses actions afin d'obtenir un avis extérieur sur ce qu'elle crée et d'en obtenir la reconnaissance, indispensable à un sentiment complet d'existence. Le personnalisme présente l'altérité comme constitutive de notre pleine humanité. A chaque nouvelle rencontre, le sujet va tenter d'obtenir la reconnaissance de

l'autre. Cette demande de reconnaissance par le regard d'autrui participe à l'élaboration de son identité.

Pour vivre cette recherche d'autodétermination qui spécifie l'homme, la philosophie personnaliste affirme que la personne a besoin d'un espace de liberté et d'autonomie pour façonner la matière et y exprimer ses compétences, et enfin, qu'elle a besoin de convoquer un regard bienveillant d'autrui, afin d'en recueillir une attention suffisante, nécessaire à l'obtention d'une reconnaissance. Ainsi, la personne devient libre à partir du moment où elle négocie ses actions et ses accomplissements.

Cette position ontologique place la personne comme étant un être conscient de son existence. Cette conscience d'exister lui permet d'affirmer son identité. Il est donc à considérer que la construction identitaire comme un processus créatif. Cette liberté de se créer trouve son fondement dans cette conscience d'être.

Le positionnement ontologique que nous adoptons constitue le point de départ de notre démarche scientifique. Nous devons, à cet effet, préciser que, même si nous approprions une philosophie politique de l'individualisme dans notre cadre conceptuel, nous maintenons toutefois notre choix ontologique. Nous pensons que cette cohabitation conceptuelle s'explique par leur différence de niveau. Notre choix ontologique définit notre pensée alors que la philosophie de l'individualisme reflète des modes de pensée observés dans les manifestations sociales des cadres béhavioristes. Nous postulons que même si les acteurs d'un système social adhèrent délibérément et consciemment à une philosophie individualisante, nous croyons que l'essence même de leur démarche ontologique réside dans cette philosophie du personnalisme existentiel.

b. La position épistémologique

Selon Alan Bryman (2015, p. 24), "an epistemological issue concerns the question of what is (or should be) regarded as acceptable knowledge in a discipline". Le positivisme et l'interprétation sont deux des nombreuses épistémologies contrastées qui préconisent différentes méthodes dans l'étude de la réalité sociale. Dans cette étude de cas, le paradigme interprétativiste est utilisé et est discuté dans ce chapitre. Pour Bryman (2015, p. 26-28), l'interprétationnisme est fondée sur l'idée qu'il faut une stratégie qui respecte les différences entre les personnes et les objets des sciences naturelles et exige donc du sociologue qu'il saisisse le sens subjectif de l'action sociale.

De plus, ses hypothèses épistémologiques traitent de la nature de la relation entre le chercheur et ce qui est connaissable. Guba (1990) propose trois réponses à la question épistémologique : dualiste / objectiviste, objectiviste modifié et subjectiviste.

Le dualiste / objectiviste croit que : Il est à la fois possible et essentiel que le demandeur adopte une posture distante et non interactive. Les valeurs et autres facteurs de biais et de confusion sont ainsi automatiquement exclus des influences sur les résultats (Guba, 1990, p. 139). Pour expliquer, le dualiste / objectiviste croit qu'il est possible de «se détacher » de la réalité - de prendre du recul et de la regarder du « dehors ». Lorsque l'on étudie la réalité, l'intention est d'être aussi objectif que possible en ne permettant pas à ses propres valeurs d'influencer les observations ou les résultats.

L'objectivité reste un idéal réglementaire, mais elle ne peut être approchée qu'avec un accent particulier sur les gardiens externes tels que la tradition critique et la communauté critique (Guba, 1990, p. 140).

Une fois de plus, l'objectivité reste au centre de ce point de vue. Rien n'a changé de la vision dualiste / objectiviste sauf une posture plus humble par rapport à la réalité. En raison des limitations humaines, on ne peut pas être parfaitement objectif. L'enquêteur ne peut pas se tenir complètement « en dehors » de la réalité, ne peut pas complètement se détacher de la réalité et ne peut éliminer complètement les préjugés, les valeurs, les croyances et les suppositions. Cependant, le but de l'objectivité est toujours poursuivi, malgré son caractère insaisissable et tout est fait pour être aussi objectif que possible.

Comme cette étude de cas met l'accent sur une approche compréhensive de l'instrumentation par la gestion des compétences, la méthodologie est alignée sur les réalités perçues par les cadres de l'entreprise. Ce ne sont pas des réalités objectives mais subjectives. C'est pour cette raison que nous adoptons une position interprétative afin de s'assurer que les sujets comprennent l'instrumentation. Pour expliquer, cette étude de cas ne concerne pas l'établissement de connaissances nomologiques sur la réalité et ne concerne pas principalement l'émancipation des employés d'une grande entreprise dans une structure dont les procédés de gestion sont fortement bureaucratiques. L'utilisation des entrevues avec les participants, abordée plus loin dans ce chapitre, indique qu'il est nécessaire de comprendre les interprétations du changement propres à eux. Ces hypothèses mentionnées ci-dessus conduisent à la question méthodologique de la façon dont un chercheur devrait procéder pour trouver des connaissances. Dans ce cas, l'enquête se situe principalement dans l'approche d'interprétation qualitative. De plus, un intérêt pour l'exploration des valeurs, croyances et

pratiques des participants dans des situations très complexes et dynamiques a rendu cette recherche pertinente car la recherche qualitative repose fortement sur une relation dialogique entre le chercheur et les participants. Sur une analyse du langage qui résulte de la conversation ou de la documentation (Sarantakos, 2004). Ainsi, cette étude a cherché à interpréter la signification subjective de l'instrumentation et à changer les processus et les pratiques de GRH en utilisant l'ethnographie comme méthode de recherche.

Nous avons adopté une démarche épistémologique interdisciplinaire afin d'explicitier la cohérence avec notre position ontologique. Ce choix s'inscrit dans la tradition dominante des sciences de gestion qui s'inspire traditionnellement des approches et des méthodes des autres sciences (Albert et al., 2012; Martinet, 1990), car elles se trouvent au carrefour des sciences sociales. Plus particulière à l'approche humaniste en management, la démarche interdisciplinaire permet l'étude des dimensions inexplorées de la réalité sociale des organisations et de se rendre compte d'un système humain multirationnel (Latemore et al., 2020; Pirson, 2020; Yanat, 1992). Il est d'ailleurs logique que cette approche critique en gestion cherche à s'ériger en opposition ou en complémentarité à l'approche dominante qui a traditionnellement adopté le modèle positiviste et prescriptif. Notre alternative épistémologique fait appel à d'autres disciplines afin de révéler les faces occultées des phénomènes observés.

La perspective que nous adoptons cherche à comprendre différemment une certaine réalité sociale en produisant une nouvelle approche, un nouveau paradigme (Bryman, 2015; Fourez, 2001). Nous croyons, en effet, que l'appropriation de la démarche compétence est limitée par la conceptualisation actuelle et que de nombreuses contradictions ou inconnues sont difficilement présentées par l'approche traditionnelle qui a dominé les sciences de gestion. En effet, traditionnellement, la démarche compétence a été attribuée comme étant une réponse à des turbulences et influences produites par l'environnement.

Comme nous l'avons souligné plus haut, l'objectif de ce travail est de définir les conditions d'une articulation raisonnée entre une étude instrumentale des dispositifs de gestion et une démarche centrée sur la compréhension de ces mêmes outils et dispositifs par les acteurs de l'organisation concernée. Dans cette perspective, Habermas (1976, p. 212) explique cette tension qui traverse le champ de la GRH, c'est ainsi que les sciences dites praxéologiques « ne pourraient éviter d'associer les démarches herméneutiques aux démarches empirico-analytiques ».

Habermas (1976) a montré, dans son œuvre « Connaissance et intérêt », que l'intérêt est au fondement de la connaissance. Il apporte une critique aux hypothèses formulées par Auguste Comte, philosophe français et fondateur du positivisme.

- La première : l'hypothèse d'un réel indépendant du sujet connaissant, c'est-à-dire d'une réalité objective et structurée, observable en soi, dont les lois de fonctionnement peuvent être identifiées et décrites scientifiquement en vue d'en acquérir une maîtrise accrue ;
- La seconde : l'hypothèse d'une théorie pure, indépendante de la pratique et des intérêts du monde vécu ; la connaissance est alors réduite à la seule science.

Cette posture montre clairement que les liens entre la science et la pratique sont occultés. De fait, la construction de connaissances est alors l'apanage de la science, alors que la pratique est irréfutablement aveugle, sauf à se laisser guider par la science. La science n'a d'autre finalité qu'elle-même, le développement de la connaissance pure. L'épistémologie devient la reine des sciences, elle définit les conditions de leur scientificité et se substitue à une théorie de la connaissance. Le sujet connaissant est alors strictement identifié au chercheur ou au penseur.

Habermas montre que la connaissance est enracinée dans la pratique et devient une forme d'action : le développement de la connaissance permet l'accomplissement de projets. Les connaissances s'inscrivent dans des projets, soumises à la fois à des principes logiques et des règles méthodologiques qui donnent forme aux résultats attendus.

Une classification donnée par Habermas identifiant trois types d'intérêts. Chacun d'eux correspond à un type de projet, produisant un type de savoir et répondant à une finalité spécifique.

Intérêts	Démarches	Savoirs	Finalités
Technique ou Instrumental	Empirico-analytiques, expérimentales	Informations, <i>modus operandi</i> , procédures	Étendre notre maîtrise sur la nature, prévoir et contrôler les processus techniques voire sociaux
Pragmatique	Historico-herméneutiques, interprétatives, compréhensives	Interprétations	Favoriser l'intercompréhension et la communication entre les hommes, dégager un sens partagé aux pratiques et interactions humaines
Emancipateur	Praxéologiques, critiques	Analyses critiques	S'affranchir de la domination, développer l'autonomie et l'autoréflexion

L'intérêt technique de la connaissance

- L'intérêt technique de la connaissance est basé sur une rationalité instrumentale. C'est un intérêt non subjectif. En vue de sa maîtrise, il fournit des connaissances sur la nature extérieure. Il est caractéristique de l'approche positiviste dans laquelle l'intentionnalité est la motivation des acteurs ne sont pas prises en compte. Elles sont cependant intégrées dans la relation qui s'établit entre le sujet et le chercheur. Le sujet est considéré comme objet. Il implique la domination, la manipulation du chercheur sur le sujet. Habermas critique cette approche mais en reconnaissant une légitimité. Son problème fondamental réside dans sa position ayant empêché l'émergence d'un autre plan de connaissance, notamment celui des relations de communication (relations interhumaines).
- L'intérêt pratique de la connaissance est fondé sur une rationalité communicationnelle. Les notions de compréhension et d'intersubjectivité y sont pleinement présentes. Dans cette optique, le sujet est examiné en tant que sujet avec ses demandes, ses fins, son langage et sa culture. Une situation communicationnelle permet de tenter la compréhension le corps de valeurs véhiculées, valeurs que le chercheur et sujet doivent partager pour atteindre la compréhension. L'intérêt pratique de la connaissance est développé par l'approche herméneutique dans laquelle l'enracinement culturel et les particularités sont des éléments centraux.
- L'intérêt d'émancipation, comme l'intérêt pratique de connaissance, est basé sur l'idée de communication. Il constitue un rapport de réflexivité du sujet sur lui-même. Selon Habermas, le travail psychanalytique est caractéristique de ce type d'activité. L'analyste ne répond pas au sujet si ce dernier parle ; il spécifie seulement les discours en mettant en évidence les significations qui se répètent et qui suscitent la mise en cause du sujet ainsi que tout un travail pour soi. L'analyste ne domine pas le sujet, il s'agit donc d'une communication sans domination conduisant à l'autonomie.

Après la présentation de ces trois intérêts de connaissances, Habermas propose une articulation. Cette tripartition est souvent ramenée à une bipartition : activité instrumentale d'une part (niveau 1) et activité communicationnelle, d'autre part (niveaux 2 et 3). Malgré toutes les critiques adressées à l'approche instrumentale, Habermas n'a pas nié que cette activité demeure essentielle car elle permet une maîtrise de la nature et un développement des technologies grâce aux savoirs accumulés, néanmoins, elle présente une conception trop exigüe pour permettre l'émancipation de l'humanité. Occultant la dimension

communicationnelle et de l'intersubjectivité, l'œuvre d'Habermas s'oppose clairement au débordement techniciste.

c. La position méthodologique

Méthodologiquement, nous ne pourrions que reconnaître le caractère exploratoire de notre investigation et la pertinence d'une méthode qualitative afin de permettre la production d'un cadre conceptuel fidèle à la compréhension d'une réalité organisationnel intangible et manifeste. Le dialogue entre les données empiriques et le cadre conceptuel génère l'effort d'intelligibilité devant la complexité inhérente à la réalité observée. Les méthodes qualitatives sont reconnues par leurs capacités à rendre compte d'une analyse en profondeur et multidimensionnelle. Il s'agit d'une perspective naturaliste dans la mesure où « on va dans la nature observer ce qui se passe, on enregistre ce que les gens disent au sujet de ce qui arrivent » (Lapierre, 1984, p. 157).

Lapierre (1984) interprète l'intérêt pour cette perspective du fait qu'elle a la réputation de minimiser les présuppositions que l'on a lors de l'appréhension du réel. Le processus de conception, l'élaboration réflexive et de contrôle entre le conceptuel et le réel se fait en dialogue constant entre l'inelligibilité et la réalité exposée. Méthodologiquement, les outils d'enquête s'interpénètrent. En effet, l'observation rend compte de l'ordre manifeste du réel, et l'entrevue cherche les éléments significatifs de l'intimité vécue de cette réalité.

Les méthodes qualitatives s'inscrivent dans une tradition reconnue en sciences de gestion depuis au moins trois décennies. Nous pouvons penser, entre autres, aux travaux de Omar Aktouf (1982), Laurent Lapierre (1984). Un numéro spécial de décembre 1979 de l'*Administrative Science Quarterly* qui nommait les acquis de telles méthodes qualitatives en sciences de gestion. S'inspirant de l'anthropologie, de l'ethnométhodologie et de la linguistique, le travail méthodologique consiste à induire les schémas significatifs pour comprendre les faits observés. Les outils d'enquêtes privilégiés sont l'observation, l'entrevue et les documents à caractère historique ou rendant compte de l'histoire événementielle.

Par la suite, c'est par l'interprétation des images de style et les métaphores qu'il est possible de saisir le sens du vécu. Les méthodes qualitatives permettent l'émergence d'un univers interprétatif où le travail d'objectivation se fait sur l'interaction des subjectivités des acteurs et du chercheur. L'aveu important de cette méthodologie révèle que le paradigme ethnographique postule que le chercheur devient son propre instrument de recherche parce qu'il sent de l'intérieur cette réalité et utilise différents modes d'interprétations pour rendre

compte de l'intelligibilité du fait social.

Nous avons vu que les caractéristiques des méthodologies à utiliser dans le constructivisme sont les caractéristiques des recherches qualitatives (Bogna et al., 2020; Kemp, 2012; Mir & Watson, 2000). Les connaissances que nous construisons en management ont à voir avec les significations que prennent les phénomènes dans un monde inter-humain. Ce ne sont pas les significations construites directement par les acteurs (ce qui nous ferait rester au niveau empirique du constructionnisme social), ce sont des significations construites par les chercheurs. Ce sont, soit les significations construites par les acteurs et reconstruites par la recherche (connaissance des acteurs) ; soit des significations nouvelles, issues de contextualisations que l'acteur ne peut faire lui-même (contextualisations « scientifiques »). Les résultats construits seront toujours des “univers de significations” puisque nous sommes dans une approche phénoménologique. Il n’y a pas « d'exposition des faits, mais une lecture des événements » (Paillé & Mucchielli, 2003). Les différentes techniques d'analyse et de recueil sont alors des dérivations de cette grande méthodologie qu'est l'analyse phénoménologique. Elles devront cependant ne jamais être figées.

c. 1. Le design de la recherche : la méthode de l'étude de cas

Selon Patton (1987), les études de cas sont particulièrement utiles lorsque les données de recherche visent à saisir les différences individuelles ou les variations uniques d'un milieu de recherche à un autre.

“Case studies become particularly useful where one needs to understand some particular problem or situation in great depth, and where one can identify cases rich in information – rich in the sense that a great deal can be learned from a few exemplars of the phenomenon in question” (Patton, 1987, p. 19).

Des études de cas ont également été utilisées dans de grands contextes organisationnels, où la collecte de données pour des enquêtes quantitatives à grande échelle coûte cher en raison du nombre de répondants et de chercheurs impliqués, long et difficile. Dans cette étude, l'utilisation de la méthode d'étude de cas a été jugée appropriée parce qu'elle offrait un moyen d'étudier les événements et les actions humaines dans leur environnement organisationnel naturel. Cela rejoint l'opinion de Benbasat et al. (1987, p. 370) selon laquelle une étude de cas devrait :

“Examines a phenomenon in its natural setting, employing multiple methods of data collection to gather information from one or a few entities (people, groups and organisations) [when] the boundaries of the phenomenon are not clearly evident at the onset of the research and no experimental controls or manipulation is used”.

c. 2. Justification de l'utilisation de la méthodologie de l'étude de cas

La proposition selon laquelle l'instrumentation de gestion a eu un impact sur la vie des employés et continuera de le faire a été discutée. Dans cette optique, l'utilisation de la méthodologie d'étude de cas a été jugée la plus appropriée parce que son objectif est de s'inscrire dans une approche compréhensive de la recherche. Le point de vue de (Aktouf, 1992; Clegg & Kemp, 1985; Roussel & Wacheux, 2005; Wacheux, 1996; Yin, 2013) sur l'utilisation de la méthodologie des études de cas dans une étude de recherche de cette nature a également été examiné.

L'étude de cas est une recherche d'explication et de théorie plutôt qu'un rapport de recherche empirique et constitue une investigation approfondie d'un problème sur une période donnée (Clegg & Kemp, 1985). De même, Yin (2013) a expliqué qu'une étude de cas, bien qu'une enquête empirique, ne dépend pas des techniques utilisées pour recueillir les données, mais plutôt de l'application de la compréhension à des événements complexes dans des circonstances particulières. Ainsi, il a soutenu que les études de cas peuvent inclure, et même se limiter à, des preuves quantitatives et ne se limitent pas aux preuves qualitatives. En outre, il a déclaré que les études de cas sont la stratégie privilégiée lorsque les questions « comment » ou « pourquoi » sont posées ou lorsque le chercheur a peu de contrôle sur les événements.

Inversement, Smith (1988) a distingué les études de cas des approches expérimentales par l'absence de contrôles. Cependant, comme Yin (2013), Smith (1988) a également souligné les situations de la vie réelle et la confusion entre le phénomène et le contexte, permettant que les études de cas soient explicatives, exploratoires ou descriptives. Merriam (1998) met en évidence trois types d'études de cas, à savoir des études de cas descriptives, interprétatives et évaluatives. L'étude de cas descriptive présente un compte rendu complet de tout phénomène étudié, bien qu'ils soient également théoriques. Des études de cas interprétatives sont utilisées pour s'appuyer sur des théories préexistantes ou pour représenter, apporter un soutien ou remettre en question une théorie enracinée avant la collecte de données de recherche. Une étude de cas évaluative « implique une description « épaisse », est ancrée, holistique et réaliste, simplifie les données mais, surtout, évalue l'information pour permettre de porter un jugement » (Merriam, 1998, p. 25). Dans cette étude de cas, l'accent a été mis sur un seul cas qui est en grande partie destiné à être de nature « interprétative » parce qu'il est utilisé pour développer des catégories conceptuelles.

À partir du but de cette étude de cas, une compréhension profonde de l'environnement institutionnel et organisationnel changeants, des relations sociales changeantes et des processus de groupe est nécessaire et l'étude d'une situation particulière est la meilleure approche (Smith, 1988; Yin, 2013).

Cependant, la méthodologie du cas unique présente certaines faiblesses. Ce sont le manque de rigueur dans l'information obtenue, l'analyse et les résultats (Yin, 2013), la possibilité de biais due à sa conception (Hessler, 1992), et la possibilité de longs récits sans structure prévisible ou descriptible (Gardin, 2001). Pour surmonter certaines de ces faiblesses, cette étude de cas a été soigneusement structurée et le dialogue avec les participants a été encouragé à découvrir leur compréhension du changement. Pour surmonter la construction de longs récits sans structure prévisible ou descriptible, les conseils de (Yin, 2013) ont été adoptés et les conversations se sont limitées à des «discussions» informelles.

Ainsi, une approche d'étude de cas a été utilisée dans cette recherche pour fournir une description riche de la compréhension des employés du changement du mode de GRH. Cela a permis d'identifier et d'examiner le phénomène et les significations du « changement » à partir d'un cadre individuel de référence, afin d'offrir de nouvelles interprétations aux cadres RH et de leur offrir des interprétations en retour (Clegg & Kemp, 1985). Dans les sous-sections suivantes, les discussions sur l'utilisation de la méthodologie qualitative dans cette étude de cas.

4.1.2. La méthode qualitative en management

Notre choix méthodologique a été dicté par notre position ontologique et épistémologique ainsi que par une tradition forte en recherche en management. Le choix a également été orienté par l'objet d'investigation et l'état des connaissances. Nous aborderons ce conditionnement méthodologique en traitant, dans l'ordre, la question de cet objet d'investigation, les aspects directement liés au chercheur et l'objet, les observés ainsi que les interviewés.

Il est impossible d'appréhender totalement le réel. Les méthodes qualitatives, investies des approches ethnographiques et ethnométhodologies, permettent d'accéder au niveau d'authenticité, de profondeur et d'inimité avec l'objet que d'autres méthodes et outils ne parviennent pas rencontrer. Mais ces mêmes méthodes sont marquées par des limites et les biais du sujet qui établit l'investigation. En effet, l'affectivité de la personnalité, la relation à l'objet, le poids de l'empathie et même ces choses que le chercheur ne veut pas voir, soit

pour cerner son objet, soit pour des raisons affectives, deviennent autant des limites à la capacité d'appréhender la problématique qu'un potentiel puissant à l'intelligibilité holistique du phénomène enquêté.

Les méthodes qualitatives telles que l'observation directes et l'entrevue permettent de faire appel à cette habileté exceptionnelle de l'homme qu'est l'empathie. Notre méthode s'appuie sur cette posture que nous croyons essentielle à notre type d'investigation.

A travers ces précisions nous démontrons la place importante que peuvent tenir les méthodes qualitatives dans les recherches constructivistes. Les méthodologies qualitatives semblent alors être plus appropriées que d'autres à ce type de quête. En effet, dans les méthodes qualitatives, ce qui caractérise les techniques de recueil c'est, essentiellement, l'implication du chercheur dans le maniement de la technique qu'il utilise. Cette technique est un prolongement de lui-même, le chercheur est partie prenante de l'instrument (l'enquête par interviews et observations). Le chercheur est actif intellectuellement dans le maniement des instruments de recueil qu'il utilise. Ces instruments le mettent en contact direct avec l'objet d'étude qu'il construit par touches successives. Par ailleurs, il doit sans arrêt réfléchir et intervenir pour orienter sa quête en fonction des résultats progressifs de ses analyses. Cette activité intellectuelle est d'autant plus nécessaire que ces techniques qualitatives de recueil des données ne comportent souvent aucune « grille » et autres catégorisations a priori permettant de guider automatiquement la Recherche. La « mécanisation » est proscrite, ce qui élimine les questionnaires et dépouillements « standards ». Le grand principe, à la base d'un grand nombre de techniques qualitatives de recueil, étant leur non directivité sur le fond. Les techniques d'analyses, elles aussi, sont « souples ». Les grilles et les règles d'analyse sont modulables à l'intérieur d'une orientation globale. Le chercheur peut avoir des idées pour créer une nouvelle rubrique ou catégorie dans ces grilles, il peut aussi décider de comparer des parties de résultats avec d'autres, ... et ceci retentit sur ses méthodes de recueil. Enfin, un certain nombre de résultats obtenus par ces techniques de recueil nécessite une validation en situation. C'est-à-dire que la donnée « travaillée » intellectuellement qui est recueillie, doit être reconnue comme donnée pertinente, par les acteurs sociaux sur lesquels porte la recherche. Ainsi, par exemple, la synthèse d'une interview de groupe, doit être reconnue par le groupe en question. Car cette « synthèse » ne peut être "pure", indemne de mise en forme, d'orientation implicite et donc de significations latentes données dès le recueil et la transcription. Le travail de collecte d'informations ne portant pas, comme en sciences naturelles ou physiques, sur des « objets » hors d'atteinte de l'empathie et de la

compréhension, il est scientifiquement possible et nécessaire de valider (dans la plupart des cas), auprès des acteurs humains en question, les informations recueillies. Tout ceci constitue une grande part de ce que l'on appelle « expérimentation » dans l'interprétativisme.

Nous discutons alors de la méthodologie qualitative de la recherche. Une introduction à la recherche qualitative, quelques caractéristiques de la recherche qualitative appropriée à cette étude de cas, quelques forces et faiblesses de la recherche qualitative et la justification de l'utilisation de la recherche qualitative dans cette étude de cas est présentée. Par la suite, l'approche interprétative de l'enquête est discutée.

a. A propos de la recherche qualitative

Le but de l'enquête est la considération la plus importante dans la recherche qualitative, bien que les procédures et techniques de recherche spécifiques tendent à convenir aux enquêtes qualitatives et sont donc devenues caractéristiques. Certains chercheurs sont à l'aise avec l'utilisation de méthodes qualitatives parce qu'ils fournissent des réponses appropriées à des questions pertinentes, ont une façon particulière de définir et d'étudier les foyers de recherche et se distinguent probablement davantage par la raison collectée (Creswell, 2014).

Pour Miles & Huberman (1994), la recherche qualitative est une recherche naturaliste et fournit une description des caractéristiques récurrentes dans la recherche naturaliste. Ces caractéristiques peuvent être résumées comme suit :

- La situation réelle de l'étude, c'est-à-dire le terrain ;
- La nature holistique de la recherche ;
- La tentative d'acquérir des connaissances auprès des acteurs pour l'isolement des thèmes à vérifier par les informateurs.

La recherche qualitative permet l'examen de l'activité humaine dans son milieu naturel, en produisant des données descriptives basées sur des mots écrits ou parlés (Crotty, 1998).

Méthodologiquement, parce que la recherche qualitative est basée sur le cadre de référence des individus, elle est idéale pour fournir des idées riches, offrant souvent de nouvelles perspectives radicales à des phénomènes aussi complexes que le leadership (Conger, 1998, p. 107). Certaines stratégies de recherche qualitative sont engagées dans des récits d'interprétations (Aktouf, 1992; Berger & Luckmann, 1991; Bryman, 2015; Lapierre,

1984; Wacheux, 1996), un engagement à voir le monde du point de vue de l'acteur. On pourrait alors faire valoir que l'objectif fondamental d'une approche qualitative est l'interprétation de l'action, des événements et des perspectives à travers les yeux des personnes à l'étude. En prenant le point de vue de l'acteur comme axe central de la narration, une telle approche fait surgir des problématiques et enjeux importants qui sont omis en s'appuyant sur le chercheur comme source de pertinence. Une discussion de l'approche interprétativiste dans la méthodologie qualitative sera discutée plus tard.

b. Quelques critiques des méthodes de recherche qualitative

L'une des qualités les plus importantes de la recherche qualitative est que les résultats qu'elle produit reflètent les attributs de la population, ce qui signifie que les conclusions tirées de l'étude sont généralement applicables à l'ensemble de la population. Pour ce faire, l'échantillon est choisi de manière à refléter, dans une large mesure, les propriétés de la population qu'il représente. Les chercheurs qualitatifs utilisent des techniques spécifiques pour réaliser cette représentation, et déploient des techniques statistiques pour aider dans ce processus. Plus la logique est forte, plus l'applicabilité générale des résultats est élevée, et donc plus la qualité de l'étude est élevée (Sarantakos, 1993).

Les questions de rigueur, de fiabilité et de validité dans une seule étude de cas sont souvent orientées vers la recherche qualitative, mais certains chercheurs quantitatifs soutiennent que la recherche qualitative ne fournit pas suffisamment de preuves de la rigueur ne pas aborder la fiabilité de l'échantillon et des outils de collecte de données, et ne peut donc avoir aucun moyen de connaître la validité de leur idée. Des chercheurs (Lincoln & Guba, 1985) ont répondu que les règles appliquées dans l'évaluation de la recherche quantitative ne sont pas appropriées pour évaluer les études qualitatives. L'évaluation devrait être basée sur la découverte, les hypothèses et le contexte. L'œuvre de Raymond-Alain Thiétart (2014) a suggéré d'utiliser des mesures comme l'adéquation, l'enseignabilité, l'empathie et l'idiographie.

Les chercheurs utilisant des méthodes quantitatives utilisent des techniques très structurées de collecte de données parce que les chercheurs quantitatifs jouent un rôle *passif* pendant la collecte de données, mais il nous rappelle que *nous devons comprendre qu'un type unique d'entreprise académique et devrait être évalué dans son propre contexte* (Sarantakos, 1993, p. 31). De plus, l'auteur nous a rappelé que le chercheur qualitatif est activement impliqué dans le processus de collecte et d'analyse des données, et qu'il est souvent plus conscient que le chercheur quantitatif du déroulement du processus.

c. Justification de l'utilisation de la méthodologie qualitative dans cette étude de cas

En plaidant pour l'utilisation de méthodes qualitatives par rapport aux méthodes quantitatives, Conger (1998) a déclaré que ces dernières sont insuffisantes pour étudier en profondeur les phénomènes ayant des caractéristiques complexes. D'un autre côté, les méthodes qualitatives, lorsqu'elles sont correctement employées, offrent plusieurs avantages distinctifs par rapport aux méthodes quantitatives. Ceux-ci inclus :

- Plus d'opportunités d'explorer les phénomènes de manière significative et de le faire longitudinalement ;
- Une flexibilité pour discerner et détecter les phénomènes inattendus au cours de la recherche ;
- Capacité à exposer plutôt qu'à imposer des significations, en mettant l'accent sur la variété des situations et des milieux plutôt que de les dépasser ;
- Capacité à enquêter plus efficacement sur les processus ;
- Plus de chances d'explorer et d'être sensible aux facteurs contextuels ; et
- Des moyens plus efficaces pour étudier les dimensions symboliques.

S'inspirant des vues de Conger (1998) ci-dessus, l'utilisation de méthodes qualitatives dans cette étude de cas était appropriée pour plusieurs raisons. Premièrement, la méthodologie qualitative par le biais d'entretiens formels et informels a permis de mieux comprendre l'instrumentation par la gestion des compétences, la perception de son installation, de son histoire, de comprendre la formation des facteurs d'inconfort dans la diffusion de ces pratiques de GRH nouvelles.

Griffin & Phoenix (1994) ont fait le deuxième point important : quand on sait peu de choses sur la zone à étudier, les méthodes qualitatives sont particulièrement appropriées par leur degré élevé d'ouverture et de flexibilité. En outre, si la zone étudiée implique des questions sensibles ou difficiles, les méthodes de recherche qualitative faciliteront ce type de discussion.

Troisièmement, la réflexivité, une partie importante du processus de recherche qualitative, en particulier pour des considérations cachées de l'instrumentation de gestion, est particulièrement pertinente dans cette étude. La réflexivité engendre l'autonomisation des individus participant au processus de recherche car ils perçoivent qu'ils apportent une contribution significative à la description et à l'analyse d'un problème. De plus, le processus

d'entrevue lui-même pourrait donner aux participants l'occasion de réfléchir et de réagir à leurs expériences, tout en offrant autant d'occasions au chercheur.

L'utilisation de la méthodologie qualitative dans cette étude de cas nous a permis de:

- Regardez l'image plus large de l'instrumentation et du changement ;
- Examiner les relations au sein de l'organisation ;
- Mettre l'accent sur la compréhension d'un contexte social donné ;
- Rester dans le cadre de la recherche au fil du temps ;
- Incorporer les décisions de consentement éclairé et de répondre aux considérations éthiques ;
- S'engager dans l'analyse continue des données (Janesick, 1994).

d. L'approche interprétative de l'enquête

La tradition interprétativiste s'intéresse à l'étude de ce qui se passe et se joue dans le monde selon les interprétations des participants réels à l'activité en question. Un principe de base est que toute réalité sociale donnée est la construction sociale des acteurs de cette réalité et qu'un élément essentiel de l'action humaine est ce que les humains *savent et expérimentent* pour être leur propre réalité (Berger & Luckmann, 1991). L'approche interprétative de l'enquête considère la réalité comme multiple, contextuelle et subjective. Il comprend qu'être humain, c'est être dans le monde, participer à des contextes culturels, sociaux et historiques, qui influencent tous l'interprétation individuelle de soi. Il nécessite toute recherche sur l'activité humaine pour se concentrer sur le sens et l'explication.

Le processus d'identification du cadre d'enquête pour cette étude de cas a entraîné une remise en question introspective des croyances personnelles sur l'accumulation des connaissances et le processus de recherche. Pour se situer dans le paradigme interprétativiste nécessite d'accepter ses hypothèses. Par exemple, la notion que la réalité peut être construite individuellement nécessite la recherche d'interprétations individuelles. Alors que les relations du chercheur avec les participants à la recherche étaient interactives, le chercheur devait se garder des perceptions et interprétations personnelles telles que la peur de la victimisation, le manque d'éloquence, le manque de confiance et ses limites individuelles en tant que chercheur. En outre, pour le chercheur, on s'attendait à ce que les résultats de la recherche reflètent légitimement la compréhension des participants à la recherche et soient

compréhensibles pour eux, pour les autres personnes qui ont travaillé dans des circonstances similaires et pour les personnes extérieures à la situation.

e. Hypothèses de la recherche interprétative

La recherche interprétative suppose que les gens sont conscients, qu'ils pensent. Il faut que les gens soient le sujet plutôt que l'objet à étudier. Il suppose que nous pouvons mieux comprendre ce qui se passe autour des gens si nous incorporons pourquoi ils pensent ce qu'ils font dans une situation particulière. Si nous considérons les actions des personnes comme des interactions sociales, cela prend en compte d'autres personnes qui pourraient avoir un impact sur la situation.

D'après les opinions de Berger & Luckmann (1991) et Neuman (2000), les hypothèses clés de la recherche interprétative et leur relation avec cette étude de cas peut être supposée comme suit :

1. La recherche interprétative porte principalement sur l'identification du sens subjectif que les employés attachent au changement par une nouvelle instrumentation de gestion ;
2. La recherche interprétative est associée aux perceptions, aux sentiments et aux jugements des employés (cadres RH) en ce qui concerne l'instrumentation ;
3. Les employés agissent intentionnellement et attribuent des significations et des interprétations à leurs actions en relation avec l'instrumentation.

Il y a certains autres points sur la recherche interprétative qu'un chercheur ou un praticien ferait bien d'envisager, comme décrit dans les paragraphes suivants.

La recherche interprétative est entreprise dans une situation sociale, en tenant compte d'un cadre culturel et historique. En d'autres termes, l'interprétation se produit dans un contexte historique et social. Comme ce chercheur avait de l'expérience avec un certain nombre de changements dans l'organisation, la recherche interprétative a permis l'utilisation d'expériences personnelles et une compréhension pour faciliter la collecte de données et aider à comprendre pourquoi les participants perçoivent les choses comme ils le font.

La recherche interprétative elle-même repose sur la méthode herméneutique dans les sciences sociales. Dans cette perspective, le sens est mieux expliqué *in situ*, ce qui, en termes de recherche, suggère qu'une compréhension complète des significations sociales inclura non seulement l'interprétation des acteurs sociaux individuels, mais aussi l'étude du contexte dans lequel ces significations sont fait, et les relations (individus / chercheur). La participation à l'enquête interprétative nous a donné l'occasion d'élucider les significations *in*

situ, c'est-à-dire au sein de la Sonatrach, et de se faire une idée globale de l'instrumentation de gestion.

L'approche de la recherche interprétative est elle-même productive de significations et d'interprétations, elle est également autoréflexive. Le récit interprétatif, qui est ensuite produit comme le résultat de l'interaction, est lui-même une construction de la réalité, et en tant que tel n'est qu'un parmi d'autres comptes possibles différents.

La recherche interprétative encourage la réflexion des participants et la participation à l'interprétation des résultats. L'intérêt de la recherche interprétative pour la perception de la réalité de ceux qui contribuent à la recherche était donc très approprié. Ce style de recherche permet également de modifier la conception au fur et à mesure que l'information se dévoile, en explorant sans ambiguïté les problèmes que les participants considèrent comme importants.

La méthodologie interprétative n'est pas sans ses critiques. Connole et al., (1995) ont fait état de critiques communes, affirmant que les critiques critiquaient souvent l'approche interprétative comme étant trop étroitement liée au bon sens, considéré comme une chute. Les interprètes ont parfois été considérés comme trop impulsifs, leurs conclusions étant mal fondées et, au mieux, souples, peu fiables et naïves. Dans sa défense, les partisans expliquent que, du point de vue épistémologique, technique et éthique, il s'agit en fait d'une forme valide de recherche sur ce que font les gens. Ses défenseurs prétendent que c'est plus systématique que le bon sens. D'autres critiques accusent la méthode d'être négligent des causes des significations subjectives, recherchées avec tant de ferveur, et cela dissimule alors les justifications des actions qui en résultent. C'est une construction limitée et trompeuse des approches interprétatives, qui n'ignorent en fait pas les questions de « qui profite » ni les influences plus larges attachées aux significations subjectives, comme les critiques voudraient nous le faire croire.

Les critiques considèrent également que l'approche interprétative se concentre trop sur les croyances d'acteur, permettant ainsi aux significations subjectives des participants d'assimiler la réalité. L'importance donnée aux significations subjectives pour comprendre l'action humaine ne présume pas qu'elles sont absolument correctes. Les gens peuvent être trompés ou se tromper eux-mêmes ou agir sur des croyances incomplètes ou irrationnelles, ce qui est accepté par l'approche interprétative. L'accent mis sur les significations des participants peut également être justifié par la fixation de contraintes par les chercheurs, qui

peuvent choisir de ne s'intéresser qu'à un seul domaine d'étude possible (dans ce cas, les significations subjectives données par les participants) (Connole et al., 1995).

L'approche interprétative a été adoptée par ceux qui utilisaient un large éventail de théories sociales, elle est assimilée à une documentation de la façon dont les gens voient le monde à travers l'interprétation. La plupart des auteurs sur les méthodologies de recherche s'accordent à dire qu'une approche qualitative d'interprétation produit des données sur une situation du point de vue d'un participant (Connole et al., 1995; Neuman, 2000). Cette étude de cas supposait que les cadres RH ne peuvent pas mettre de côté leurs valeurs et leurs points de vue, ni rester impartiaux aux valeurs des personnes qui les influencent. Cette position ne signifie pas que la voix des participants ne sera pas entendue, elle permet plutôt de reconnaître que les données recueillies seront également influencées par les valeurs et les points de vue de tous les participants. Les mots et le langage utilisés par les participants sont influencés par leurs antécédents sociaux, historiques et institutionnels, et sont réinterprétés à travers les mêmes descripteurs culturels qui appartiennent au chercheur (Crotty, 1998).

4.1.3. La recherche qualitative et l'écriture

La recherche qualitative se caractérise par la fonction centrale que prend l'écriture. Non seulement l'essence de la recherche est-elle un discours sur le réel et son produit tangible est le texte écrit, mais le processus entier de la démarche se profile à travers l'acte décrire. La recherche inductive qualitative révèle d'une démarche discursive et thématique mettant davantage en relief les capacités littéraires du chercheur-auteur que l'expression scientifique du travail (Lapierre, 1984).

L'analyse se déroule, se raffine, se nuance au fur et à mesure que défile l'écriture. A cet égard, le résultat final est souvent différent de ce que nous pouvions envisager et anticiper. Seuls les thèmes génériques et la structure conceptuelle nous ont maintenus dans le cadre de notre sujet de thèse.

Nous pouvons particulièrement parler du rôle de l'art d'écriture, dans la mesure où celle-ci a permis une certaine liberté créatrice de notre découverte de l'objet d'investigation.

Nous avons construit une première ébauche conceptuelle suffisamment élaborée pour nous organiser une démarche de collecte de données. En entreprise, nous avons confronté ces premières ébauches avec les personnes observées et interviewées afin d'enrichir la démarche conceptuelle. De retour à l'écriture théorique, nous finalisons le cadre conceptuel grâce à un dialogue intérieur entre les données recueillies et la pensée rationalisante et intelligible.

L'écriture nous a encore permis d'objectiver le processus de confrontation des idées, des affects et du réel.

Enfin, la rédaction des résultats d'enquête et d'analyse permet la finalisation de ce processus solitaire pour revenir auprès des personnes étudiées et pour leur permettre de réagir à cette interprétation de leur vécu et de leur réalité et ainsi enrichir le travail. Encore une fois, l'écrit devient le médium relationnel privilégié à la constitution signifiée d'une réalité organisationnelle transcendant la singularité des expressions individuelles.

4.1.4. Circonspections sur les outils de recherche

Nous avons utilisé les entretiens pour produire des informations secondaires, Les 35 entretiens (13 dans l'étude exploratoire et 22 dans l'étude principale). La principale difficulté de ce type d'entretien porte sur le recueil d'informations à propos des comportements. Le sujet adopte des comportements parfois différents de ceux qu'il estime devoir adopter (interprétation déformante, mémoire sélective). Il est difficile de faire la part des choses entre la réalité et la fiction à ce niveau. Cette difficulté est d'autant plus accrue au moment de la présentation de soi où ce n'est pas l'individu qui parle mais plutôt le porteur d'un rôle normalisé.

Afin de pallier cet inconvénient il est possible d'utiliser quelques principes d'entretien :

- Introduire le chercheur et son objet ;
- Procéder à des recoupements d'informations lors de l'entretien (cohérence, faits significatifs...);
- Observer l'environnement et les comportements de notre interlocuteur ;
- Maintenir une posture d'attention pour être prêt à relever des indices afin de les confirmer ou de les infirmer dans la suite de l'entretien et ainsi les valider ou non ;
- Dans le but de faciliter l'entretien, il a utile de disposer d'un support type guide d'entretien. Ce guide nous a garanti une trame commune à tous les entretiens et rappelle les thèmes abordés ;

Nous avons volontairement :

- Laisser un certain degré d'ouverture pour permettre à la personne de suivre son raisonnement,
- Laisser à l'enquête une liberté pour aborder des sujets ayant plus d'acuité pour lui.

Si l'écriture est le médium de la recherche qualitative, l'observation et l'interview constituent les outils d'appréhension du réel. Ces outils permettent de créer une fenêtre avec

vue sur les faits organisationnels enquêtés. Ils ne sont valables que dans la mesure où leur usage se conforme aux critères d'intelligibilité du réel tout en permettant l'accès à cette réalité. Nous nous sommes d'ailleurs rendu compte que ces outils ne gagnaient une valeur qu'à partir du moment où les observés et les interviewés croyaient en de tels outils et en la recherche. Le manque de coopération et le refus de répondre à la pratique de tels outils pouvaient mettre l'ensemble de la recherche en péril. Nous devons reconnaître que de tels outils de collecte de données, l'observation directe et l'interview, sont des construits sociaux dont l'efficacité repose sur certaines conventions sociales et certains postulats scientifiques de base. Enfin, l'outil d'analyse d'une recherche qualitative est nul autre que le chercheur lui-même. Celui-ci doit être à l'affût de sa propre subjectivité en tant que repère significatif dans la collecte et le traitement des données.

L'un des lieux sensibles du rôle de la subjectivité se trouve dans certaines conventions des jeux de rôle du chercheur et des observés et interviewés. Chacun adopte un rôle parallèle à la réalité traitée. Le chercheur et l'étudié comprennent tacitement une particularité propre à cette relation dans le cadre d'un travail de recherche. Nous pouvons, à cet égard, mentionner l'instauration d'un rapport de pouvoir et d'autorité. Le seul fait d'étudier ces personnes nous plaçait dans une position de rapport de force car notre rôle consistait d'emblée à porter un jugement sur leurs comportements et leurs discours. Pour nous rapprocher affectivement de la réalité vécue, nous devions démystifier du mieux que nous le pouvions la cueillette de données tout en créant le besoin, chez les étudiés, de comprendre leur vécu et de voir comment, avec cette connaissance, ils peuvent agir sur cette la démarche. Nous adoptons l'attitude de l'apprenti qui doit apprendre.

Le travailleur et le gestionnaire devaient m'enseigner ce qu'ils savent de leurs vécus, de leurs expériences par rapport à leurs fonctions, à leurs collègues et surtout ce que cela leur procure émotionnellement.

Ce processus de transfert partiel d'autorité, ce partage du désir de comprendre nous a permis effectivement d'accéder à un niveau d'intimité du vécu, mais également nous exposer au pouvoir des étudiés quant à la qualité et à la pertinence des informations qu'ils nous transmettaient. Nous avons ultérieurement compris que ces pièges potentiels devaient être facilement évités lors de la confrontation et de la validation de l'information avec d'autres étudiés. En bout de ligne, ça sera notre capacité d'empathie qui nous aura permis d'accéder à ces expériences et au construit qui s'en dégage.

Finalement, nous avons bien compris que ces outils étaient rapidement partagés avec ces informateurs. Notre rôle consistait, en cours de processus et ultérieurement, à trouver une cohérence des significations et donc un nouveau regard compréhensif de l'organisation. La validité de nos données teindrait à cinq grands critères identifiés (Aktouf, 1990). Nous retrouvons :

1. Notre obstination et notre régularité à vouloir comprendre et apprendre ;
2. La complicité et la sympathie avec les personnes pour qu'elles aient envie de parler ;
3. L'apprentissage des façons d'interagir et de comprendre l'implicite ;
4. Se conduire en apprenti vis-à-vis de l'observé et de l'interviewé et montrer nos progrès ;
5. Entretenir des relations chaleureuses, intenses, authentiques et sincères.

Le dernier point important de la méthodologie nous semble relever davantage de l'observation participante parce qu'elle consiste à acquérir et à démontrer l'intériorisation de la culture locale. Nous n'avons pas suffisamment passé de temps dans les organisations pour arriver à ce niveau, de plus, ce critère ne figurait pas parmi nos objectifs d'enquête. Nous pouvons tout au plus relever des éléments de climat ressenti qui changeaient d'une structure à l'autre.

Les analyses deviennent objectives grâce au processus d'intersubjectivité. La subjectivité du chercheur constitue l'outil de recherche par excellence parce que le chercheur est le médium entre la collectivité et l'ordre expliqué signifiant et le travail d'interprétation de l'ordre impliqué signifié. En effet, le sens que nous avons relevé pour les données de chaque entreprise rejoignait le vécu (affirmations) de toutes les personnes peu importe la singularité de leur expérience subjective. Plus encore, l'interprétation préliminaire permettait dès lors, pour les gestionnaires, une nouvelle conception, un autre éclairage intégrant un ensemble de données jusqu'alors laissées pour compte, mais qui devenaient soudainement très pertinentes et utiles pour eux. A partir du moment où notre travail signifiait un éclairage pertinent aux yeux des personnes des organisations étudiées, nous pouvions constater que notre recherche dépassait notre propre vécu en tant que chercheur. Nous avons donc bénéficié de notre attitude empathique, mais également de nos années de recherche par observation dans les entreprises étudiées. Enfin, nous devons mentionner que notre travail d'introspection continuait depuis le début de la thèse pour véritablement bénéficier de notre subjectivité en tant que matériel de recherche. Être à l'affût de nos réactions, de nos émotions et de nos

pulsions, nous rend déjà plus aptes à comprendre celles des autres.

4.2. Le logiciel d'analyse des données

Nous présentons tout d'abord les différentes étapes de l'analyse de contenu thématique des données. Dans un deuxième temps, nous apportons des précisions quant à l'utilisation du logiciel d'analyse des données qualitatives NVivo .

4.2.1. L'analyse de contenu thématique

L'analyse de contenu thématique a nécessité un processus de codage dont les résultats, issus de multiples allers-retours entre la théorie et les données empiriques, prennent la forme d'une arborescence.

a. Les étapes du codage

Afin de ne pas retarder la phase de codage, nous nous sommes efforcés de retranscrire les entretiens régulièrement. Une fois retranscrits, les entretiens ont fait l'objet d'une première lecture « flottante », favorisant des réflexions qui n'avaient pas été émises spontanément, au moment de l'élaboration du guide d'entretien. A l'issue de cette première lecture, les éléments les plus importants ont été synthétisés et complétés par nos prises de notes personnelles. Cette analyse verticale a permis une lecture en profondeur du verbatim. Retranscrire les entretiens pendant la période de présence sur le terrain nous a notamment permis de mettre en évidence des sources de biais, en particulier lors de certaines de nos interventions. Nous avons essayé de limiter ces biais dans les recueils de données ultérieurs. Par ailleurs, cette retranscription nous a permis de préciser des données incomplètes ou confuses.

La phase de codage s'est, elle aussi, déroulée pendant la période de présence sur le terrain. Huberman et Miles précisent que « le codage ne doit pas être remis à la fin du rassemblement des données. La recherche qualitative est largement tributaire d'une analyse en continu et le codage est précisément un instrument qui contraint le chercheur à cette analyse » (Huberman et Miles, 1991, p.111). L'opération de codage « consiste à établir les catégories d'une analyse de contenu » (Grawitz, 1996, p.634). Le **thème** est l'unité d'enregistrement, ou unité à coder, choisie. Bardin définit le thème comme « l'unité de signification qui se dégage naturellement d'un texte analysé selon certains critères relatifs à la théorie qui guide la lecture » (Bardin, 2001, p.136). L'unité de contexte, unité de compréhension qui permet de coder l'unité d'enregistrement, est le **paragraphe**. Les thèmes recherchés *a priori* sont donc ceux qui correspondent à notre cadre conceptuel, la théorie de la légitimité. Il s'agit donc, ici, de repérer dans le verbatim des « noyaux de sens

» dont la présence est significativement en lien avec notre problématique. Bardin ajoute que l'analyse thématique offre au chercheur une certaine latitude ; en effet, « le thème comme unité d'enregistrement correspond à une règle de découpage qui n'est pas donnée une fois pour toutes, puisque le découpage dépend du niveau d'analyse et non de manifestations formellement réglées » (Bardin, 2001, p.137). L'analyse thématique a été préférée au comptage des fréquences ou des occurrences, dans la mesure où nous avons conduit des entretiens semi-directifs, reposant sur un guide d'entretien, ce qui limite la portée d'une analyse de contenu qui serait quantitative. L'analyse thématique permet également de respecter la cohérence inter-entretiens, facilitant ainsi l'émergence de la signification du discours. Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger (2003, p.463) expliquent que l'analyse qualitative permet d'étudier les unités d'analyse dans leur contexte, et donc de comprendre comment elles sont utilisées. Plus précisément, l'analyse qualitative « permet de formaliser les relations entre les différents thèmes contenus dans une communication (...). En révélant l'importance de certains thèmes dans les discours, [elle] suggère des explications aux comportements des auteurs des discours analysés ou à leurs stratégies ». Notre choix a, de fait, été conditionné par l'adoption d'une logique de compréhension des processus de légitimation.

Huberman & Miles (1991, p. 110) suggèrent que « la création de codes avant le travail de terrain est utile ; elle oblige l'analyste à lier directement les questions de recherche ou les centres d'intérêt conceptuels aux données. Mais l'analyste doit être prêt à infléchir les codes lorsqu'ils apparaissent inapplicables ou mal adaptés empiriquement. On peut aussi travailler de façon plus inductive et attendre que les notes de terrain suggèrent des intitulés plus fondés empiriquement ». La démarche que nous avons adoptée est située à mi-chemin entre ces deux positionnements. Comme nous l'avons expliqué précédemment, le guide d'entretien ne se réfère pas au cadre conceptuel que nous avons retenu. En revanche, pour coder les entretiens, nous avons préalablement élaboré une liste de codes théoriques, inspirés de la théorie de la légitimité.

Cette liste de codes a, tout d'abord, été appliquée sur un premier entretien. Ensuite, nous avons procédé à un test inter-codeur, de façon à apprécier la validité des codes. Les catégories doivent avoir certaines caractéristiques (Robert & Bouillaguet, 1997, p. 28) :

- « Exhaustives : tout le corpus pertinent doit se trouver enregistré dans la grille ;
- Exclusives : les mêmes éléments de contenu ne doivent pas pouvoir appartenir à plusieurs catégories ;

- Objectives : plusieurs codeurs bien informés de la problématique enregistreraient les unités du corpus dans les mêmes catégories ;
 - Pertinentes : elles doivent pouvoir tenir un équilibre entre le reflet scrupuleux du corpus et l'expression de la problématique ».
- Les résultats du codage : une deuxième liste de codes

L'analyse de contenu thématique a donné lieu à des allers-retours systématiques entre les données empiriques et les bases théoriques mobilisées. Au fur et à mesure de la progression du codage, ces allers-retours ont favorisé l'émergence de nouveaux codes et ont amélioré notre compréhension du discours. Tout thème que nous avons induit a été précisément défini. Nous nous sommes efforcée d'utiliser des appellations proches des données empiriques et reflétant au mieux leur signification. A la fin du processus, une arborescence, correspondant à chaque type de tension, a été obtenue.

Cette arborescence de thèmes résulte de notre analyse des données et de la confrontation entre le terrain et la théorie. Elle constitue les fondements de notre interprétation des résultats. Selon le cadre d'analyse adopté (Mazouz et al., 2012), nous qualifions chaque type de tension. Il s'agit désormais de comprendre les logiques qui sous-tendent les résistances développées et qui caractérisent les zones d'inconfort. Le compte-rendu de cette interprétation sera réalisé dans le chapitre suivant. Au préalable, il paraît nécessaire de justifier notre utilisation du logiciel d'analyse des données qualitatives NVivo.

4.2.2. Quelques précisions sur l'exploitation du logiciel d'analyse des données qualitatives NVivo

Nous justifions tout d'abord notre utilisation d'un logiciel d'analyse des données qualitatives. Nous identifions ensuite les avantages retirés au moment de la phase de codage et de la phase d'analyse. Nous concluons en énumérant les limites perçues en tant qu'utilisateur.

a. Justification de l'utilisation d'un logiciel d'analyse des données qualitatives

Les 35 entretiens (13 dans l'étude exploratoire et 22 dans l'étude principale - voir annexes 1 et 2-) ont été codés à l'aide du logiciel d'analyse de données qualitatives NVivo. Si le processus de codage demeure identique à la démarche réalisée manuellement, l'utilisation de ce type de logiciel apporte au chercheur une véritable valeur ajoutée. Il faut néanmoins se garder de prendre « l'ordinateur pour un magicien : on n'obtiendra à la sortie

que ce qui a été mis à l'entrée, le mauvais comme le bon, l'inutile comme l'utile » (Bardin, 2001, p. 182). Lorsque l'analyse est manuelle, les tâches du chercheur sont fortement consommatrices de temps. L'utilisation du logiciel NVivo nous a permis d'éviter la partie la plus fastidieuse du travail de codage. Il est clair, cependant, que le processus de codage conserve les mêmes caractéristiques, que l'analyse soit manuelle ou assistée par ordinateur. L'expérience de Savoie-Zajc (2000) avec le logiciel d'analyse NUD.IST confirme notre sentiment : « le moment de l'organisation des données s'effectue toujours selon une logique de segmentation. La même imprégnation du chercheur face à ses données continue, le même regard attentif à propos des thèmes qui se dégagent des propos perdure. Ligne par ligne, paragraphe par paragraphe, le chercheur tente de dégager, dans une logique inductive, ce que les propos reflètent en gardant à l'esprit la question de recherche au cœur de la collecte des données » (Savoie-Zajc, 2000, p. 104).

b. Les bénéfices retirés pendant la phase de codage

Plus concrètement, le logiciel NVivo offre au chercheur la possibilité de classer les codes en deux catégories : les nœuds libres, et les nœuds en hiérarchie. Dans la première catégorie, nous avons provisoirement classé les thèmes émergents auxquels nous ne savions pas donner Nous avons utilisé la deuxième version du logiciel NVivo développé par QSR International.

La seconde catégorie est une structure en arborescence : les nœuds sont organisés selon un arbre hiérarchique, que l'on peut visualiser constamment.

Notre structure hiérarchique contenait, dès le départ, les sept codes théoriques. L'introduction de thèmes émergents l'a modifiée, jusqu'à l'obtention finale des vingt codes. Le logiciel NVivo a facilité la construction de l'arborescence de plusieurs manières.

- D'une part, les thèmes classés en « *free node* » sont facilement exportés vers la structure « *tree node* », ce qui permet de créer des liens entre les codes laissés « libres » au départ.
- D'autre part, l'arborescence est facilement modifiable en déplaçant ou en supprimant des branches. Une telle flexibilité n'est pas un avantage négligeable car, au fur et à mesure que le codage avance, l'arborescence devient plus complexe.
- Enfin, la procédure de codage est simplifiée par une « barre de codage rapide » qui permet un codage *in vivo*, correspondant au codage des thèmes émergents. Le codage, avec les

nœuds libres ou les nœuds hiérarchiques, est repérable immédiatement dans le document. Nous avons ainsi pu conserver en permanence un lien entre les données et la codification en cours.

La structure hiérarchique, proche des techniques de codage suggérées par la *Grounded Theory* fondée par Glaser et Strauss, oblige à s'interroger sur la structure des liens qui unissent les codes entre eux. Les nœuds en hiérarchie sont organisés en nœud parent, nœud de départ, qui est composé de nœuds enfants.

... un pareil arrangement facilite le travail de structuration des catégories et leur définition émergente, car la classification du global au spécifique permet au chercheur de dégager les éléments communs et généraux du phénomène décrit et d'apporter les nuances nécessaires à sa compréhension par la spécification de ses particularités (Savoie-Zajc, 2000, p. 108).

Il est tout à fait possible de déduire que l'élaboration de l'arbre hiérarchique correspond aux éléments de la typologie de la légitimité définie par Suchman (1995).

c. Les bénéfices retirés pendant la phase d'analyse

L'intérêt du logiciel NVivo ne se limite pas à l'existence de catégories de nœuds. NVivo propose un outil de recherche très complet, dont nous n'avons d'ailleurs pas exploité toutes les possibilités. Nous avons pu mettre à profit certains des outils de recherche.

- Nous avons, notamment, archivé des commentaires et des inférences dans des mémos. Les mémos sont des documents en lien dynamique avec le reste du projet ; ils peuvent être isolés ou reliés à un nombre illimité de nœuds ou de textes d'entretiens. L'association des mémos aux nœuds et aux textes, parce qu'elle permet de localiser immédiatement des annotations prises, nous a été très utile lors de l'interprétation des résultats. L'emploi de ces liens nous a, en fait, permis d'orienter davantage la lecture des entretiens vers les axes de la problématique. La structure de l'arbre hiérarchique peut rapidement donner des éléments structurant de la logique du chercheur. La présence des mémos permet de se référer à des notes prises régulièrement pendant la codification, sur la nature des données et des relations qui les unissent.

- De la même façon, nous avons pu nous assurer de la cohérence de notre codage en faisant apparaître tous les segments de textes regroupés dans un code, grâce à la fonction explorateur de nœuds. Cette vérification faisant apparaître des contradictions, nous avons modifié le codage de certains passages ou réorganisé des liens entre les codes.

En fin de compte, il nous semble que la facilité et la rapidité de manipulation des outils incitent à réorganiser le codage, dès que cela se révèle nécessaire. Le travail

préparatoire à l'interprétation des données devient moins fastidieux.

d. Les contraintes « perçues » de l'utilisation du logiciel NVivo

Il convient, toutefois, de nuancer quelque peu les avantages liés à l'exploitation du logiciel NVivo. Si le temps pour se former à l'utilisation de NVivo est relativement court, il n'en est pas de même pour acquérir une bonne maîtrise de tous les outils disponibles.

Clarifier et structurer ne sont pas des synonymes d'interpréter, ils en sont des préalables. La valeur d'une recherche repose en grande partie sur la capacité du chercheur à donner du sens à ses données. Les outils informatiques constituent des appuis efficaces et appréciables pour aider le chercheur à organiser son matériel (Savoie-Zajc, 2000, p. 120).

Une manipulation correcte du logiciel requiert un certain temps d'apprentissage. Par ailleurs, le codage à l'aide du logiciel NVivo nécessite une préparation spécifique des données. Ces remarques ne remettent pourtant pas en cause les bénéfices que nous avons retirés de la pratique de NVivo.

Cette section a été l'occasion d'explicitier le processus d'analyse des données. Nous avons présenté les résultats issus de l'analyse de contenu qualitative assistée par ordinateur. Ils mettent en évidence l'élaboration d'un ensemble de codes théoriques et de codes émergents, dont la structure est proche de la typologie des tensions évoquée dans le construit conceptuel (Mazouz et al., 2012; Mazouz & Tardif, 2010). Il s'agit désormais de présenter notre interprétation des résultats. Ce compte-rendu constitue l'objet du chapitre suivant.

Conclusion

L'étude de cas a permis d'accéder au niveau d'authenticité, de profondeur et d'intimité avec les acteurs organisationnels, la méthodologie que nous avons utilisée dans cette recherche est de nature ethnographique dans la mesure où nous avons été présents dans les différents sites de l'entreprise sans faire référence, à chaque fois, à notre statut de chercheur. Cela nous a permis de nouer des relations empathiques avec les différents cadres de la fonction RH. Nous avons tenu cette posture pendant plus de deux ans où nous tenions un journal de bord afin d'éviter certains oublis. Ce journal exhibe le vécu et permet de retracer la chronologie des événements observés. Il a constitué un outil essentiel de travail car il a permis de conserver une trace des investigations, des impressions, des détails et du contexte dans lequel se déroule la recherche.

Après exploitation des données primaires et secondaires et leur triangulation (*cf.* Figure 1), nous présentons dans les chapitres qui suivent les résultats et la discussion.

Chapitre 5. Le cas d'entreprise et de l'instrumentation

Introduction

Ce chapitre vise à rendre compte de la richesse des données recueillies et qui seront exploitées dans l'analyse des zones de tensions à l'occasion de la diffusion de l'instrumentation. Nous présentons d'abord l'histoire de l'entreprise qui a comme objectif une meilleure compréhension des évolutions et des retournements majeurs. Cette approche cherche à préciser et à éclairer les origines des faits. En matière de recherche en GRH, (Klarsfeld, 2000) défend l'approche des études longitudinales de la gestion des compétences dans les organisations objets d'études. Confirmant cette idée ensuite (Klarsfeld, 2003), il montre clairement que la gestion des compétences met du temps à s'inscrire dans les pratiques réelles et qu'il est nécessaire de recourir à une analyse longitudinale pour en saisir réellement les effets. D'autres recherches prennent en compte cette perspective dynamique de la recherche qui vient colmater les insuffisances des productions de cas à dimensions statiques (Defélix et Retour, 2003 ; Brochier et Oiry, 2002 ; Martin, 2003 ; Retour).

Dans le cadre de notre cas d'étude, qui concerne l'instrumentation de la gestion des compétences, l'approche ne peut se limiter à une perspective de recherches excessivement cloisonnée sur l'outil. D'un point de vue dynamique, la démarche de recherche doit mettre en évidence la problématique d'adaptation de la GRH selon des impératifs stratégiques. Il est donc utile de s'interroger sur l'existence, la configuration et l'implantation des pratiques de gestion des compétences dans un contexte évolutif. De telles considérations nous orientent vers une perspective dépassant le seul caractère instrumental de la gestion et s'ouvrant à la dimension temporelle et évolutive. Il y a donc nécessité de dégager les interconnexions temporelles. L'histoire de l'entreprise est indispensable pour les recherches centrées sur les processus, qui ont comme ambition essentielle la compréhension des séquences et des flux des événements au cours du temps.

Tenant compte des arguments énoncés plus haut, nous présenterons dans un premier temps, les événements marquant de la vie de l'entreprise depuis sa création. Nous insistons sur les restructurations et les orientations politiques globales qui sont à l'origine des transformations de l'entreprise (5.1.). Nous décrivons par la suite la structure de l'activité de l'entreprise étudiée, son organisation et ses outils organisationnels. Un état des lieux sur la fonction GRH est ensuite présenté (5.2.) pour nous permettre de positionner la nouvelle instrumentation au sein de la fonction.

La démarche qualitative choisie nous amène à exposer un récit descriptif des données recueillies duquel récit nous relèverons les modes d'interactions propres aux logiques de

l'instrumentation. Le terme instrument fait référence à un outil auquel a été assignée une signification, et donc instrumentalisée. Gilbert (1998) le définit comme tout *moyen, conceptuel ou matériel, doté de propriétés structurantes, par lequel un gestionnaire, poursuivant certains buts organisationnels dans un contexte donné, met en œuvre une technique de gestion.*

Notre présentation de l'instrumentation de l'entreprise Sonatrach s'inscrit dans la perspective de Hatchuel & Weil (1992). Ces deux auteurs ont proposé une grille de lecture des outils de gestion, qu'ils nomment « techniques managériales » étant un « *un conglomerat singulier, constitué par spécification de trois éléments* ». Les techniques managériales doivent être considérées comme des projets, et non des objets fixés une fois pour toute : ce sont des projets de modélisation mobilisateurs « *guidés par un potentiel d'enjeux matériels et relationnels qu'elles rendent progressivement crédibles* ». La technique managériale est alors formée à partir de trois éléments de nature différente mais en interaction, appelés respectivement : une philosophie gestionnaire, une vision simplifiée des relations des acteurs et un substrat technique. Cette présentation triangulaire de l'instrumentation de la gestion des compétences, basée sur l'introduction d'un modèle de rémunération individualisant, est retenue dans un troisième de ce chapitre (5.3.).

5.1. Les jalons de l'histoire de l'entreprise Sonatrach

Un retour sur l'histoire de l'entreprise est nécessaire pour comprendre les contextes et le processus de transformations des modes organisationnels et managériaux. Nous mettons en lumière dans cette partie de travail les jalons de l'histoire de Sonatrach afin de situer les différents registres de temporalités explicatifs des décisions transformatrices de son mode de fonctionnement.

Depuis sa création, l'entreprise a joué un rôle premier dans le développement et dans le processus de transition économique de l'Algérie amorcé depuis 1986. Initialement, elle a été créée dans une forme de projet politique qui cherchait à affranchir les ressources énergétiques algériennes de la domination des firmes françaises ; elle démarre ses activités dans le transport des hydrocarbures. Sonatrach est devenue progressivement, une firme de grande importance et de dimension internationale, elle a investi dans l'acquisition des technologies modernes et des systèmes d'organisation et de management tout en fournissant des efforts de formation remarquables.

Elle a été créée en 1963 et a été inscrite dans une logique de politico-économique et considérée comme l'outil politique de la concaténation du processus d'indépendance économique. Son évolution a été réalisée par une prise de participation dans les entreprises étrangères, mais notamment par la récupération du patrimoine industriel détenu par les compagnies étrangères suite aux décisions de nationalisations. Après la nationalisation des hydrocarbures en 1971, la Sonatrach a entrepris le chemin de la croissance en agissant sur l'ensemble des phases de la chaîne des hydrocarbures, par une politique de diversification touchant les secteurs du raffinage la pétrochimie et la liquéfaction du gaz naturel. A partir de 1980, l'entreprise a connu une réorganisation qui a produit un éclatement de la macrostructure en entreprises pourvues d'une certaine autonomie d'action. Avec l'avènement de la crise économique de 1986, le modèle de gestion de sortie de crise a été construit dans une logique de mondialisation et de transition vers une économie de marché de capitaux. Une reconsidération de la position relative à l'exercice de la souveraineté sur les ressources naturelles a exigé une révision des dispositifs institutionnels établis et l'adoption de nouvelles lois sur les hydrocarbures qui autorisent la participation étrangère.

Les années 1990 marquent le début d'une importante phase de réorganisation. La Sonatrach a connu une mutation et s'est érigée en groupe industriel international et décide d'adopter un projet de modernisation. Cette nouvelle posture organisationnelle s'est faite par un regroupement de l'intégralité des filiales qui intervenaient dans le secteur des

hydrocarbures au sein d'un groupe industriel. Du point de vue de l'internationalisation, elle a réalisé des prises de participation à l'étranger et s'est inscrite clairement dans une logique d'ouverture à l'international et impose de ce fait un ensemble de contraintes relatives à la modernisation des fonctions managériales. Depuis l'année 2005, une séparation des prérogatives avec l'État a été le fait marquant d'une phase qui a restitué le rôle d'opérateur économique et commercial à la Sonatrach avec la préservation *souveraine* de la propriété du domaine minier à l'Etat.

5.1.1. Création, nationalisation et lancement

L'origine de la création trouve ses prémises dans la découverte du pétrole suite aux différentes explorations réalisées au sud algérien, qui ont permis de découvrir de grands gisements par les deux firmes françaises SN Repal et la Compagnie Française des Pétroles – Algérie "*CFPA*". Grace aux forages effectués à Hassi Messaoud et à Hassi R'Mel, des découvertes de grands réservoirs de gaz ont été annoncées au cours de l'année 1956.

Depuis sa création, le 31 décembre 1963¹⁹, la mission de la Sonatrach était d'assurer le contrôle et de se réappropriier les hydrocarbures pour garantir le développement économique du pays. Cette phase est caractérisée par une absence de capital et d'une indigence en matière de savoir-faire industriel. La société nouvellement créée a été devant le défi d'acquérir l'expertise et le savoir-faire nécessaire, elle devait faire appel aux compétences des compagnies étrangères. Pendant cette phase, elle a conquis le domaine du transport par canalisation en construisant une conduite d'évacuation de pétrole. Elle a exploré par la suite le domaine de la recherche et l'exploration en recourant aux partenaires étrangers. L'entreprise a fini par avoir le monopole sur la distribution, les gisements de gaz et graduellement ceux de pétrole dans le cadre de la décision relative à la nationalisation des hydrocarbures.

Le processus a été entamé en 1967 en visant le réseau de distribution exploité par des compagnies anglo-saxonnes. Suite à la reprise des parts de British Petroleum (BP), l'Algérie a pu prendre le monopole dans la distribution, les ressources humaines algériennes employées ont été chargées de la transition.

¹⁹ Une société anonyme à capitaux publics. Sonatrach désigne « la Société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures » selon l'Article 1 du décret 63-491 portant création de Sonatrach. Son objectif est « *la préparation et la mise au point de toutes études préalables à la construction de moyens de transport terrestres ou maritimes permettant de véhiculer les hydrocarbures liquides ou gazeux ; la réalisation éventuelle et l'exploitation de ces moyens et enfin la commercialisation de ces hydrocarbures* » (Article 3 du décret 63-491).

En termes de négociation, la partie algérienne a proposé des indemnisations qui ont été acceptées par le gouvernement américain qui, suite à cet accord, a fait pression sur ses compagnies pour les accepter. Les activités concernaient notamment la production pétrolière dont le consensus a abouti à des solutions satisfaisantes à la Sonatrach et la firme américaine *Getty Oil*. Dans la continuité de ce processus, l'entreprise a mis à son actif par des embauches, après la cessation d'activité de certaines compagnies américaines, des ressources humaines spécifiques au niveau opérationnel et de l'encadrement.

Du côté français les négociations ont été menées dans un contexte ardu. Un protocole d'accord établi en 1965 a prévu une révision sur le quinquennat suivant. Les négociations ont été entamées en 1969 et ont ciblé la révision des prix et la refondation du système fiscal. Suite à la décision unilatérale de la partie française de rompre les négociations en date du 4 février 1971, il y a eu échec et cela a conduit les pouvoirs politiques algériens à prononcer des mesures de nationalisations (décret n° 71-11, dès le 24 février 1971). L'État algérien a pu conquérir 51% de participation dans les sociétés pétrolières françaises et s'ériger comme détenteurs à 100% des gisements de gaz naturel et des moyens terrestres de transports.

Comme conséquence de ces nationalisations, la Sonatrach a augmenté sa production de brut. Elle a amélioré en un exercice son taux de 31% à 56% en 1971. Quant à la part de la fiscalité pétrolière dans les recettes budgétaires, elle a dépassé 25% en 1972 alors elle n'était que 6,25% en 1963.

En matière de personnel, quatre mille travailleurs algériens, dont la majorité de la catégorie ouvrière et de manœuvres, travaillent avant les nationalisations sur les plateformes pétrolières. Du point de l'encadrement, il n'y a pas eu beaucoup de cadres algériens qui travaillaient dans les firmes françaises. Il y a eu une formation d'un partenaire social, qui avec le temps, a pu exprimer la contestation de l'ordre établi et orienter la régulation dans le sens de l'amélioration des conditions et de l'algérianisation des postes de travail. Cet état de fait a suscité un travail de regroupement et d'homogénéisation de ces postes. L'intégration des salariés venus de ces entreprises a posé des tensions de nature administrative qui concernent la prise en compte de l'expérience hors entreprise, leur positionnement au niveau de la structure salariale et la définition de leur rémunération. Une grille de salaire unifiée a été d'ailleurs adoptée en 1970 suite à une convention signée par le président directeur général et des représentants de la fédération des pétroles. D'autres facteurs de conflits ont été relevés en matière de zones géographiques et la mise sous tutelle des travailleurs du sud par des cadres installés à la capitale au nord. Une décentralisation était donc nécessaire pour remédier

à cette situation.

En matière de salaire, la question de la motivation des employés travaillant au sud a posé la problématique de la pénibilité et de zone. Le système de rémunération a instauré une indemnité forfaitaire de résidence et d'isolement pour assurer des augmentations substantielles aux salariés. Pour donner une considération particulière du travail au sud, l'expérience acquise dans cette zone a été retenue comme un critère déterminant pour la promotion vers les postes de responsabilité.

Du point de vue organisationnel, la complexification et la prise de taille des structures a conduit à l'adoption d'une macrostructure en 1970. Cette configuration se voulait comme une posture intégrée de l'entreprise. Quatre grandes divisions ont été prévues à cet effet :

- Hydrocarbures "*HYD*" : qui s'occupait de la prospection, de la production et du transport des hydrocarbures ;

- Engineering et développement "*END*" : dont la responsabilité était de mettre en œuvre des projets industriels ;

- Commercialisation "*COM*" : qui était chargée de la commercialisation des hydrocarbures.

- Pétrochimie, Gaz et Raffinage "*PGR*" : avait la responsabilité des fonctions de transformation : raffinage, pétrochimie, liquéfaction du gaz, séparation des gaz liquides.

Dirigées par un président directeur général, assisté par cinq vice-présidents, des directions fonctionnelles et de support logistique ont été instituées pour manager les ressources humaines et matérielles. Il s'agissait des fonctions d'Organisation et Planification, Personnel, Finances, Relations Extérieures, Transit et Moyens généraux. En concomitance, quatre zones industrielles (Arzew, Skikda, Hassi Messaoud et Hassi R'Mel) ont été créées. Cette structure a duré sur une période relativement longue, ce cadre organisationnel était sujet à des reconsidérations tenant compte de la croissance de l'entreprise qui comptait vingt mille salariés en 1971.

Au début des années 1970, l'Algérie s'est tournée vers la diversification en se lançant dans le raffinage et la pétrochimie ainsi que la liquéfaction. Cette politique visait la sortie de la dépendance absolue à l'exportation des hydrocarbures.

Des développements d'une grande envergure ont été décidés au niveau de l'ensemble de la chaîne de production, transport, transformation et de commercialisation. Cette politique s'est concrétisée par le biais des stratégies d'expansion, soutenues par l'importation de

technologies et de savoir-faire selon des modalités contractuelles différenciées (clé en main, produit en main, assistance technique, etc.).

La prolifération des activités de l'entreprise et des projets a nécessité une structuration dans le cadre d'un plan directeur, baptisé plan Valhyd, adopté en 1976. Avec la contribution de la société américaine Bechtel, la finalité essentielle visait l'expansion des productions de pétrole et de gaz, la commercialisation du gaz sous forme gazeuse et liquide, répondre aux besoins du marché domestiques en produits raffinés, pétrochimiques, engrais et matières plastiques. Le plan a prévu sur une période de trois décennies, un programme d'investissements qui contient le forage de deux mille puits, la réalisation de sept usines de liquéfaction de gaz naturel et de sept grandes raffineries, ainsi que la réalisation 7700 kilomètres de pipelines. Il a également conclu le lancement d'un planning d'augmentation des capacités de raffinage et des gammes de produits raffinés, la création d'une industrie pétrochimique pour fabriquer les engrais pour l'agriculture et développer une industrie de transformation des plastiques.

La carte de transport et de distribution a été renforcée pour acheminer le pétrole et le gaz aux niveaux des usines de transformation mais aussi pour doter le marché domestique en gaz et en gaz de pétrole liquéfié « GPL » (Quatre pipelines de transport de gaz de pétrole liquéfié (GPL) sont mis en service entre 1979 et 1981 reliant les champs du sud). Ces actions ont été stimulées par une conjoncture internationale favorable marquée par un prix quadruplé du brut lors du premier choc pétrolier (1973-1974), deux années plutôt les pays exportateurs de pétrole (OPEP) avaient déjà décidé d'en augmenter le prix.

Les divisions Engineering & développement et Hydrocarbures ont joué le rôle principal dans la phase de croissance de la Sonatrach. D'importants budgets leur ont été consacrés ainsi qu'une assistance de bureaux d'études et de conseil internationaux.

Dans les années 1970, la division Engineering & développement avait la mission de construire l'infrastructure de l'industrie de transformations des hydrocarbures. Un nombre considérable d'études a été réalisé, et en même temps, deux cents projets ont été lancés dans les activités de raffinage, de liquéfaction du gaz, de pétrochimie, des engrais, des plastiques. La division hydrocarbures assurait les revenus les plus importants de l'économie à travers ses activités de recherche, production, transport et de forage.

5.1.2. Le contexte de crise économique et exigences de restructuration et recentrage

Le changement des structures gouvernementales souvenu en début des années 1980 a véhiculé des orientations nouvelles en matière d'industrie et de restructuration des entreprises d'Etat. La fragilité des agrégats budgétaires était fortement liée à la dépendance de l'économie eu secteur des hydrocarbures. Le prix du pétrole a connu une chute importante en 1986, ce qui a influencé directement la position de la Sonatrach vis-à-vis des du marché international. L'entreprise a procédé à l'ouverture du secteur des hydrocarbures à la participation des compagnies étrangères pour trouver une issue à une situation d'impasse.

Nonobstant la situation financière satisfaisante réalisée grâce à l'augmentation du prix du pétrole (augmentation annuelle de 47% en 1980), les décideurs politiques nouvellement installés en 1979 ont opté pour une stratégie de démarcation de la phase antérieure. Des critiques et une liste de carences ont été établies pour remettre en cause les préconisations du plan Valhyd. Les remarques ont essentiellement porté sur le surdimensionnement des projets, les coûts exorbitants de la liquéfaction, la faible productivité de travail, remise en cause de la d'emploi et les sureffectifs constatés, la dépendance des appuis techniques étrangers, le chômage dans ateliers et la non maîtrise des appareils de production. Toutes ces considérations sont au sein d'une entreprise qui représente un caractère hégémonique dans la composition de la cartographie industrielle nationale. Ces points ont été traduits par la suspension des projets de réalisation d'une raffinerie prévue à la ville de Béjaïa et d'un troisième complexe gazier qui devait être construit à la zone industrielle d'Arzew.

Ces décisions qualifiées de « rationalisantes » par les pouvoirs politiques ont aussi invoqué l'implacable logique de préservation des réserves stratégiques nationales d'hydrocarbures. Cette vision s'est traduite par une révision de la politique d'exploitation des hydrocarbures et l'adoption d'une stratégie qui assure l'approvisionnement durable du pays. *« Le résultat immédiat fut une politisation accrue des processus de décision des entreprise publiques... Les décisions n'étaient plus prises en fonction d'une rationalité globale, l'intérêt national, mais en fonction d'une rationalité limitée, celle des groupes concurrents... C'est ainsi que les processus de décisions de ces entreprises furent dominés par le jeu politique qui se déroulait à l'échelle nationale »* (Hafsi, 1990, p. 138). Les orientations choisies se déclinent centralement par une planification de la production et de l'exportation, l'efficacité de l'activité et la rationalité de gestion qui implique la parfaite domination de l'outil. L'enjeu de la nouvelle équipe était de consolider son pouvoir en

contrôlant le système économique.

Dans ce contexte de grandes transformations institutionnelles entre 1980 et 1986, l'entreprise a été sujette à une restructuration qui s'est concrétisée par une séparation de l'entreprise de ses activités de raffinage, de distribution et de pétrochimie. Idem pour les deux instituts de formation de l'entreprise l'INHC (Institut National des Hydrocarbures et de la Chimie) et l'IAP (Institut National du Pétrole). En fin du processus, la restructuration a produit dix-sept entreprises réparties en quatre entreprises industrielles, six entreprises de services, trois entreprises de réalisation et quatre entreprises de gestion de zones industrielles. Cette nouvelle configuration s'est traduite par un recentrage sur les activités base (exploration, production, le transport par canalisation et transport maritime et la commercialisation des hydrocarbures). L'entreprise assure également l'activité de liquéfaction du gaz naturel et de la séparation du gaz du pétrole liquide. L'effectif salariés atteint 30 000 personnes en 1984, alors que la statistique initiale, avant restructuration, donnait le chiffre de 103000 personnes.

En 1987, une reconfiguration de l'organigramme a été également prévue à l'occasion de ce processus de restructuration. Sur le plan du management, le nouvel organigramme a prévu un directeur général assisté de quatre directeurs-généraux adjoints. La structure organisationnelle se décline en huit directions rattachées au siège et sept divisions opérationnelles.

Le dispositif réglementaire régissant l'activité pétrolière a été révisé et a été orienté selon les circonstances des marchés internationaux. La crise économique de 1986 a été essentiellement provoquée par une chute du prix du baril du pétrole suite à une conjoncture défavorable provoquée par une augmentation de la production des pays non OPEP (URSS, Grande Bretagne, Chine, etc.). Le prix du brut descend à 8 dollars alors qu'il affichait un prix de 40 dollars en 1980. Il a été décidé de revoir la stratégie d'exploitation des gisements et d'encourager les investissements étrangers. Une ouverture de l'amont pétrolier est devenue nécessaire, en ce sens, la loi des hydrocarbures (86-14) du 19 août 1986 est venue donner le moyen de relancer l'exploration et l'exploitation des gisements d'hydrocarbures et d'élargir la recherche à des zones non encore explorées par l'implication des firmes pétrolières internationales. Des règles de prorata ont été prévues pour le partage de la production en rapport à la participation. Une loi votée le 4 décembre 1991 a prévu une extension des possibilités de partenariat dans activités de prospection et de recherche. Elle donne des moyens d'association aux gisements en exploitation et offre la possibilité aux partenaires

étrangers la construction et l'exploitation de canalisations de transport.

5.1.3. Impératif d'internationalisation, nécessité d'ouverture et transformation

Suite à la promulgation des lois sur l'autonomie des entreprises, l'entreprise Sonatrach a lancé un projet de modernisation de l'entreprise appelé « PROMOS ». Il a été conceptualisé par le soutien d'un cabinet de consulting américain dans le cadre d'un brainstorming. Dans une perspective d'amélioration, ce plan a été soumis à soixante-dix cadres dirigeants. Dans un second temps, il a été présenté à huit cents cadres supérieurs, réunis en deux groupes en 1992. Ce projet s'est concrétisé en trois phases :

- Entre 1992 et 1995 : une concentration sur les métiers de base de l'entreprise et leur consolidation dans les domaines de l'exploration, la production, le transport par canalisation (TRC), la liquéfaction et la transformation du gaz naturel ainsi que la commercialisation.

- Entre 1995 et 2000 : l'entreprise se transforme en un groupe industriel international, en donnant une priorité au développement de la pétrochimie de base dans les filières pétrolières et gazières. Dans cette phase, il a été prévu de réaliser des investissements à l'étranger dans des activités relatives à l'exploration, la production ou l'achat de réserves.

- Au-delà de 2000 : cette phase avait comme finalité de créer et de maîtriser des métiers nouveaux proches de son savoir-faire comme les services, les mines et l'agro-alimentaire.

Ce plan a visé la construction d'un système de valeurs de l'entreprise autour de huit concepts fondamentaux. Il s'agissait de l'engagement dans l'intérêt du pays, l'esprit d'entreprise, l'éthique, le professionnalisme, la confiance, l'esprit d'équipe, l'exemplarité, la quête de l'excellence et l'équité. Du point de vue de l'organisation, cinq principes sont retenus et concernent l'organisation par métiers, la décentralisation, la transparence, l'efficacité et la flexibilité. Il a été décidé d'adopter des principes qui orientent la fonction managériale et s'appuient sur les orientations claires, des objectifs précis, la responsabilité individuelle, la responsabilisation des structures opérationnelles sur, la valorisation des RH et la sauvegarde de l'intérêt suprême du groupe dans toutes les décisions.

Du point de vue du management des RH, les finalités retenues concernaient l'identification des potentiels, un intérêt fort donné à la formation des managers, l'élimination des contraintes matérielles et sociales, la concentration sur les différentes formes de mobilités pour l'enrichissement et la capitalisation des expériences, la motivation, la culture et l'esprit d'équipe et la communication interne.

Cette phase développement de l'entreprise a été caractérisée par une intervention massive des partenaires étrangers. Elle a été suivie, depuis juillet 2005, de nouvelles dispositions prévues dans la loi sur les hydrocarbures qui inscrit la Sonatrach dans une logique d'entreprise économique.

L'Etat est le seul propriétaire des gisements, représenté par l'Agence de l'énergie « ALNAFT » qui a la mission de la promotion des investissements dans le domaine de la recherche et de l'exploitation des hydrocarbures et de la délivrance des autorisations de prospection. L'entreprise Sonatrach est contrainte de concourir, à l'instar de toute autre entreprise, pour souscrire de nouveaux contrats auprès de l'agence. Ce domaine d'activité a regroupé une cinquantaine de compagnies pétrolières internationales. Cette situation concurrentielle a exigé une refonte de son organisation.

La logique sous-jacente au changement organisationnel qui a découlé de la mise en œuvre du PROMOS consiste à se doter d'une décentralisation des structures et leur autonomisation. L'entreprise a été structurée dans une logique de métiers, ce qui a conduit à une organisation par branches d'activités.

Depuis son adoption en fin 1993, la nouvelle organisation s'insère dans la logique de groupe dirigé par un directeur général, un responsable de la stratégie et du développement et qui s'appuie sur cinq branches d'activités, des directions centrales et des structures spécialisées. Tenant compte du contexte et des finalités tracées par le plan de modernisation, la nouvelle forme d'organisation a prévu un cabinet PROMOS qui est directement rattaché au directeur général qui est nommé par décret. Sa mission consiste à assurer les recommandations du projet d'entreprise.

L'entreprise a décidé, en juin 2002, du rapatriement de l'ensemble des filiales et entreprises produites par la restructuration de 1985. Il y a eu la création d'un holding au sein du groupe. Quatre activités ont été créées :

- L'activité Amont s'occupe de l'exploration, du forage et de l'exploitation des hydrocarbures, elle contient en son sein le Holding Services Pétroliers et parapétroliers ;

- TRC (transport par canalisation) gère le transport des produits (par pipes) vers les unités de traitement et les frontières terrestres, en ce qui concerne les gazoducs vers l'Europe (Italie : Enrico Mattei, Espagne : Pedro Duran Farrell). Elle regroupe le Holding Sonatrach Investissement et Participation est rattaché ;

- L'activité Aval elle est versée dans le traitement (liquéfaction, séparation, raffinage des hydrocarbures). Le Holding Raffinage et Chimie des Hydrocarbures fait partie de cette

activité ;

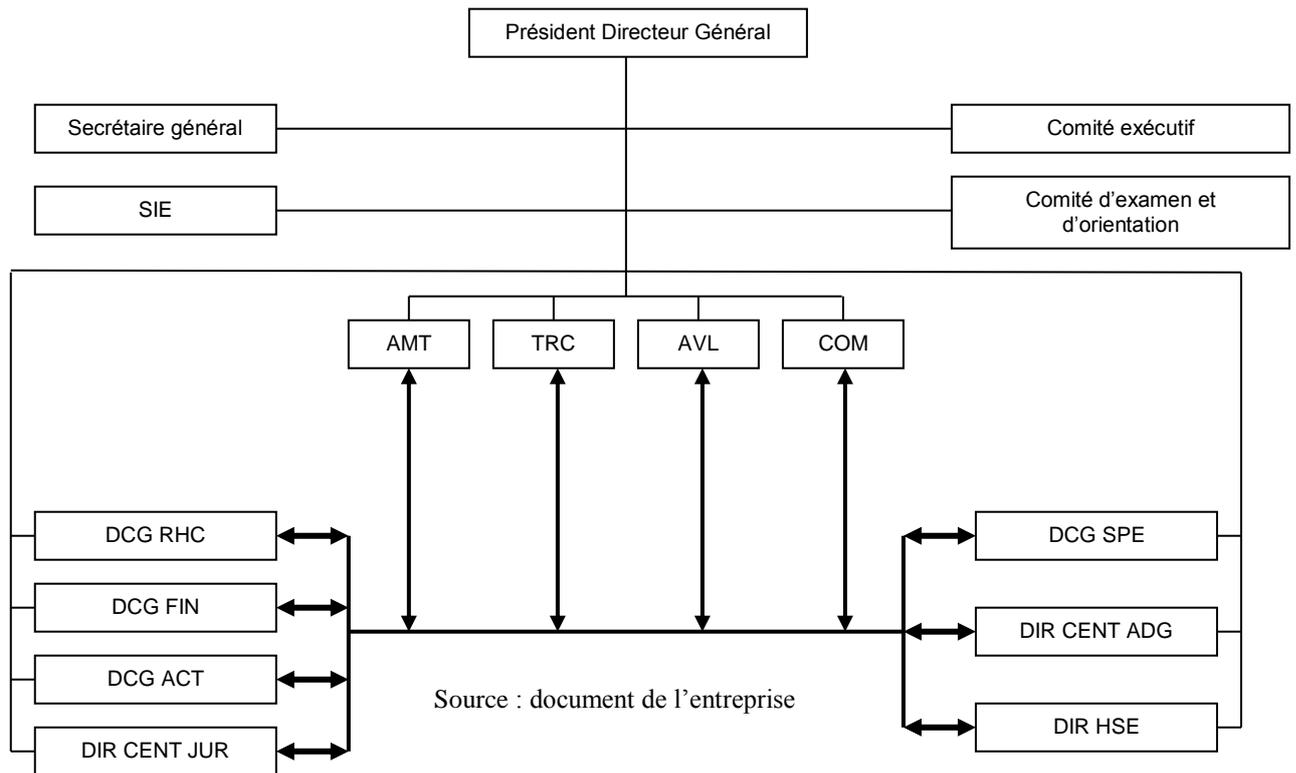
- L'activité commercialisation est chargée de la vente des produits du groupe et gère les contrats de vente. Le Holding Sonatrach Valorisation des Hydrocarbures lui est rattaché.

Les autres directions fonctionnelles sont considérées comme des structures d'appui et en nombre de cinq : ressources humaines et communication, de finance, activités centrales, stratégies et du juridique. Les trois autres relèvent de la direction générale : direction HSE (hygiène, sécurité et environnement), SPE (stratégie, planification et économie) et l'ADG (Administration générale).

L'apport de cette restructuration est le regroupement des activités industrielles en deux grands pôles : l'Amont et l'Aval. L'Amont s'occupe de la recherche, de l'exploitation et de la production des hydrocarbures, par le biais du développement des gisements découverts, l'amélioration des taux de récupération et la mise à jour des réserves. L'activité Aval a pour finalité l'exploitation et le développement des installations de liquéfaction de gaz (GNL) et de séparation de gaz de pétrole liquide (GPL), de raffinage, de pétrochimie et de gaz industriels (Hélium et azote).

L'adoption de l'activité HSE s'est imposée suite aux incidents produits sur les installations d'une part, et de conformer aux recommandations et règlements internationaux en la matière d'environnement et de sécurité d'autre part. Des programmes de formation et de sensibilisation sont devenus nécessaires dans le domaine de sécurité et d'environnement.

Figure 21. Organigramme de la SONATRACH



Source : Documentation de l'entreprise

En matière de management des ressources humaines, l'entreprise s'est engagée dans un dispositif de refonte des politiques de GRH et d'engager des plans de formation dans l'ensemble des domaines technique, d'administration et de management.

Les préoccupations en matière de ressources humaines sont anciennes. Depuis sa création, l'entreprise a engagé des plans de formation à l'étranger, en plus des ceux réalisés au sein des deux instituts créés à cette fin (l'INHC et l'IAP). En 1973, l'entreprise a réalisé les premières formations de management au niveau de la division Pétrochimie, Gaz et Raffinage « PGR » en recourant à la contribution de bureaux étrangers de consulting. Ces actions de formation ont été enrichies en adoptant des thématiques de gestion du temps, la communication, le commandement, le système d'appréciation et le processus de prise de décision. Ce programme a été généralisé à l'intégralité de l'encadrement de l'entreprise dans le cadre des actions menées par le Centre de Perfectionnement de l'Entreprise (CPE) créé en 1987.

Le plan PROMOS a globalement orienté les actions de formation sur le management

RH et les techniques de gestion. Plus de mille deux cent cadres ont été formés en 1994 et 1999, sur les thèmes de GRH, finance et management stratégique.

Inspirée de plusieurs expériences internationales et en recourant à l'expertise étrangère, la Sonagraphe a créé la *Cloporte Université* au courant de l'année 2002. Cette nouvelle structure, domiciliée à l'IAP, avait comme but la conception de formations diplômantes spécialisées, ainsi que des programmes de recyclage et de perfectionnement des cadres. D'autres tâches lui ont été assignées tels que le développement de la recherche appliquée et la prise en charge de prestations de services.

Une réelle structure de GRH a vu le jour au courant de l'année 1970, elle a été organisée dans des départements chargés de la sélection et formation, gestion du personnel, relations industrielles et personnel du siège, médecine de travail, hygiène et sécurité et planification des carrières.

La gestion RH s'est basée essentiellement sur le système de rémunération. Une grille de salaire indiciaire, établie en 1967, a fait l'objet d'un accord trois années plus tard, conclu dans la convention d'entreprise signée entre la direction de Sonatrach et la fédération des syndicats du pétrole.

Le premier système se basait sur le calcul de la valeur humaine de l'agent (VH). Elle était déterminée sur la base de la valeur du diplôme (cotation), l'expérience professionnelle (VE) et la maîtrise de l'anglais. Le salaire de (SB) est calculé sur la base de cette valeur humaine de l'agent (VH) et celle du poste (VP) par la formule suivante : $SB = (VH+VP)/3$.

Dans la composition du salaire, d'autres primes et indemnités constituaient aussi une partie de la rémunération en fonction des caractéristiques des postes de travail (pénibilité, salubrité, nuisance ...). Ce système souffrait notamment de l'absence de plans de charge et de courbes de carrières. Quant à la promotion, elle était tributaire de l'évolution de la valeur humaine du salarié.

La classification a prévu trois catégories socioprofessionnelles (cadres, maîtrise, exécution), chacune de ces catégories était constituées de trois classes structurées en échelons. La catégorie des cadres était composée de trente échelons. Les personnels cadres étaient classés dans des filières par spécialité et l'évolution se réalisait à travers des niveaux et tenaient compte du mérite, de la formation et de l'ancienneté notamment. Avec l'adoption de

la structure de gestion des carrières, l'entreprise s'est investie dans la conception de modèles de gestion. La division Pétrochimie, Gaz et Raffinage (PGR) a élaboré un système de gestion du Personnel (système S), la division Hydrocarbures (HYD) conçoit un modèle de Gestion Prévisionnelle du Personnel « GPP ». De même pour la Division Engineering et développement (END) qui a adopté un système de Management des Carrières des ingénieurs basés sur des descriptions de postes et de filières spécifiques aux divisions et sur un système d'évaluation annuelle.

Les processus de restructuration entamés depuis le début des années 1980 ainsi que l'adoption, en 1985, du Statut Général des Travailleurs (SGT) ont convergé vers la remise en cause de ces différents systèmes excepté le système d'évaluation réalisé autour de cinq paramètres : aptitude au commandement, conscience professionnelle et sens de responsabilité, ponctualité, assiduité et comportement dans le travail. Cette notation s'effectuait une fois par an qui permettait d'apprécier l'avancement et le calcul de la prime de rendement individuel. Un nouveau modèle de rémunération, basé sur une grille catégorielle est adopté en 1981, ce dernier a prévu une échelle de 18 catégories de 24 échelons liés à l'ancienneté, chaque palier correspondant à un niveau de rémunération. Mais à l'instar des autres entreprises, le SGT adopté en 1985, a reconsidéré le système de classification dans une grille type « *Parodi* ». Cette classification est basée sur deux éléments, la fiche de description de poste qui permet de collecter les informations relatives aux postes de travail : tâches, responsabilités, conditions de travail, et la méthode de classification qui est l'outil technique de cotation du poste qui attribue une pondération à chacun des éléments de la fiche descriptive. L'indice d'évaluation obtenu classe le poste au sein d'une grille de 20 catégories subdivisées en sections qui correspondent à un niveau de rémunération. La grille totalise 78 seuils de rémunération. Dans ce système, il s'agissait de verser une somme fixe en échange du travail effectué. Cette somme était indexée réellement au temps passé dans l'entreprise, qui présentait d'ailleurs un acquis pour le partenaire social défendant le principe « *à travail égal, salaire égal* ».

Les conditions économiques défavorables ont poussé l'entreprise à adopter une attitude de rupture avec les dispositions du SGT à partir 1992. La promulgation de la loi 90/11 du 20 avril 1990 relatives aux relations de travail a constitué un ordre institutionnel nouveau. La rémunération des travailleurs doit dorénavant faire l'objet de négociations entre la direction et le partenaire social. Un nouveau système entre en vigueur en août 1992. La rémunération est composée d'un salaire de base et deux types d'indemnités, celles indexées au salaire de base et celles qui ne le sont pas.

La grille de salaire de base comporte 31 échelles, avec un taux d'évolution d'une échelle à l'autre de 6%. Les postes de travail sont affectés d'un indice produit par une évaluation.

Les deux types d'indemnité sont :

- celle de l'expérience professionnelle calculée au taux de 2,5% du salaire de base pour les six premières années, 2% pour les cinq années suivantes et de 1,7% pour le reste ;

- la prime de rendement collectif : calculée sur le taux de réalisation des objectifs assignés aux collectifs en termes de production, coûts, délai, qualité, sécurité, représentant 40% du salaire de base; la prime de rendement individuel : basée sur le taux retenu pour la prime de rendement collective et sur la notation et l'assiduité du travailleur, soit 10% du salaire de base, et enfin l'échelon qui sanctionne la performance au poste de travail qui est un avancement au mérite permettant une progression du salaire de base dans le même poste. Le montant de l'échelon est égal à 3% du salaire de base.

Les autres indemnités qui ne sont pas indexées au salaire sont les indemnités de travail posté (ITP), l'indemnité de nuisance, l'indemnité de zone et de conditions de vie (IZCV), l'indemnité transitoire de zone industrielle Nord (ITZIN), la prime de responsabilité, l'indemnité de transport, l'indemnité forfaitaire d'amortissement, l'indemnité kilométrique, la prime de panier, l'indemnité de nourriture, l'indemnité de frais de route.

Le plan PROMOS a dressé un état des lieux sur les ressources humaines de l'entreprise. Des écarts ont relevé un manque de qualifications et une insuffisance importante de cadres liés aux cœurs de métiers et aux fonctions managériales. La réflexion a mis en relief la nécessité d'adoption d'un benchmark en matière de bonnes pratiques RH.

Pour y remédier, l'entreprise a élaboré des programmes de formation pour réguler les écarts constatés. Des plans de recrutements d'employés à niveau universitaires et des ingénieurs ont été réalisés. Un objectif a été tracé sur un horizon quinquennal pour placer des ingénieurs dans les postes techniques de chefs de service et de section. Les bilans RH de l'entreprise a enregistré une proportion de recrutement de cadres de 42%, soit 5600 sur la décennie 1994-2004.

Le PROMOS a aussi prévu une autre phase relative à l'élaboration des politiques de ressources humaines. Elles ont porté sur de nouveaux dispositifs RH liés à la sélection, le recrutement et l'induction, la formation, la gestion des carrières, le système d'appréciation de performances et l'instauration de la bourse de l'emploi. La rémunération a fait l'objet d'une

négociation avec le partenaire social.

Issues d'un étalonnage concurrentiel avec huit firmes pétrolières internationales, l'entreprise a défini des actions prioritaires après un diagnostic fonctionnel des politique RH et d'un sondage réalisé auprès des managers RH. Dans le contexte d'adoption de la nouvelle macrostructure en 2002 et de la nouvelle loi sur les hydrocarbures de 2005, les enjeux prioritaires arrêtés ont visé la liaison de la rémunération avec la performance, l'améliorer de la formation et le développement des compétences, l'offre de perspectives d'évolution et d'accompagnement des changements organisationnels et culturels. Des projets sont déclinés dans les axes de gestion prévisionnelle RH, le développement des compétences et de la formation, la définition des parcours professionnels et des carrières, le recrutement, la communication interne managériale, la rémunération et le management de la performance.

Dans le discours de l'entreprise, l'implantation d'un modèle d'excellence constitue une préoccupation majeure. Des instrumentations multiples en matière de gestion des compétences, l'appréciation des performances, la mise en place des référentiels compétences et la modernisation de la formation ont été lancés suite à une large consultation des intervenants dans le domaine. Depuis l'année 2004, un chantier portant un nouveau système de rémunération a été amorcé et a permis d'asseoir une nouvelle philosophie qui repose sur trois axes. Le premier a abouti à une classification par rôles et contributions afin de structurer le niveau de responsabilité avec le niveau de rémunérations, il permet de définir une hiérarchie des emplois à partir de laquelle l'entreprise va rémunérer ses salariés. Le deuxième axe concerne la consolidation du salaire de base qui permet d'attirer et de fidéliser les salariés. Le troisième concerne la définition d'une part variable de la rémunération.

5.2. Le domaine de l'entreprise objet de l'étude : l'activité Aval

La stratégie d'exploitation du gaz prise par l'Algérie sur le marché mondial ainsi que les besoins accrus de la consommation domestique ont amené Sonatrach à mettre en place un programme d'investissement dans le secteur gazier. Les investissements dans ce domaine ont concerné les installations aux champs des réseaux de collecte, les pipelines entre gisements et les unités de traitement et de séparation des gaz en tête de puits. La finalité était de transporter le gaz vers les lieux d'utilisation ou de transformation. Pour l'exportation vers l'Europe, deux gazoducs transcontinentaux l'un vers l'Italie via la Sicile et un deuxième vers l'Espagne via le Maroc sont construits. L'investissement dans le créneau de la liquéfaction s'explique dans une large mesure par la conclusion d'importants contrats de vente notamment avec les États-Unis.

Il est à préciser que la valorisation du gaz sous forme liquide a suscité des investissements plus grands que l'exportation sous forme gazeuse. Techniquement, cette démarche nécessite la réalisation d'usines de liquéfaction chez le vendeur et de terminaux de regazéification chez le client. Des réalisations connexes sont nécessaires telles que les installations de stockage, l'achat de méthaniers et des investissements en matière d'infrastructures portuaires.

L'activité de liquéfaction est structurée autour de deux secteurs, celui du Gaz Naturel Liquide « GNL » et du Gaz de Pétrole Liquéfié « GPL ». L'activité est organisée en quatre usines de liquéfaction du GNL, trois (GL1Z, GL2Z, GL4Z) sont implantées au niveau de la zone industrielle d'Arzew et une à l'intérieur de la zone industrielle de Skikda. Les deux usines, GP1Z et GP2Z, de séparation de GPL sont installées au niveau de la zone d'Arzew.

Un programme de rénovation des équipements était nécessaire pour mettre à nouveau les équipements touchés par l'obsolescence et pour atténuer les goulots d'étranglement en matière de liquéfaction. Il a été constaté, au début des années 1990, des capacités disponibles qui représentaient seulement 65% des capacités nécessaires pour honorer les engagements contractuels. Le marché du GPL a connu un essor important pendant cette période et l'entreprise devait se préparer à une demande potentielle plus importante. La Sonatrach a eu recours aux emprunts extérieurs, auprès de banques internationales, pour financer ce projet de rénovation qui s'est concrétisé entre 1992 et 1995. Tenant compte des considérations technologiques et humaines du projet, ce programme de modernisation a été conçu suite à des diagnostics technique, organisationnel et humain.

5.2.1. Structure, transformations et outils organisationnels

L'activité de liquéfaction est issue de l'évolution de l'organisation de l'entreprise. Les projets de réalisation des usines de GNL et de démarrage des installations étaient pilotés par la Division END. L'exploitation se faisait par la Division PGR. En 1988, il y a eu la création de la Division liquéfaction (LQF), sa mission consistait à assurer le développement, la gestion et l'exploitation des complexes de liquéfaction de GNL et de séparation des GPL, les études, la réalisation et la gestion des projets de développement des installations de traitement de gaz. L'organisation était composée d'un siège et des structures opérationnelles. Au niveau du siège de la division liquéfaction, on retrouvait des directions d'administration générale, technique, planification, finance et contrôle de gestion. Au niveau des structures opérationnelles, qui contenaient les complexes de liquéfaction de GNL et de GPL, l'organisation de chaque complexe était composée par un directeur qui supervisait les

départements technique, production, approvisionnements, maintenance, sécurité, GRH et administration générale.

A la fin des années 1980, l'entreprise a procédé au regroupement des activités par métier, ceci a donné naissance à la forme d'organisation en branches d'activités juste après l'adoption du plan de modernisation. En fin 1989, la Branche Liquéfaction et Transformation des Gaz (LTG) a été créée à partir de la division ancienne, elle a été managée par un Directeur Général Adjoint relevant du Directeur Général de l'entreprise. Dans l'organigramme, le poste de Directeur Général Adjoint était assisté par un Directeur de division liquéfaction et un directeur de division Études et Développement. Cette reconfiguration a prévu la création de filiales et de joint-ventures. En 1993, une nouvelle forme d'organisation a été mise en place et a créé un département travaux neufs pour prendre en charge les plans d'investissement des Complexes ainsi qu'un département de contrôle numérique au niveau du siège. En 1997, l'activité a été baptisée Activité liquéfaction et transformations des hydrocarbures (LTH) site à l'intégration des opérations relatives à la fabrication de gaz industriels.

En juin 2002, l'activité Aval²⁰ a été créée suite à la nouvelle transformation de la macrostructure. L'activité Aval est une fonction logistique créée pour l'élaboration et la mise en œuvre des politiques, des stratégies de développement et d'exploitation de l'aval pétrolier et gazier (raffinage, pétrochimie et gaz industriels). Elle est composée de deux divisions distinctes (GNL et GPL), d'une division développement et engineering et d'un holding de suivi des portefeuilles des filiales. En matière d'impact sur les ressources humaines, cette restructuration a créé au niveau du siège une dizaine de postes d'encadrement (directeurs centraux, directeurs, chefs de départements) offrant des perspectives de mobilité aux cadres. Suite à trois années de fonctionnement, une nouvelle révision a été faite en mars 2005 pour regrouper l'exploitation du GNL et du GPL sous une seule division (liquéfaction et séparation des gaz, LSG).

L'activité est composée de deux divisions et de douze directions et d'un holding « RCH ».

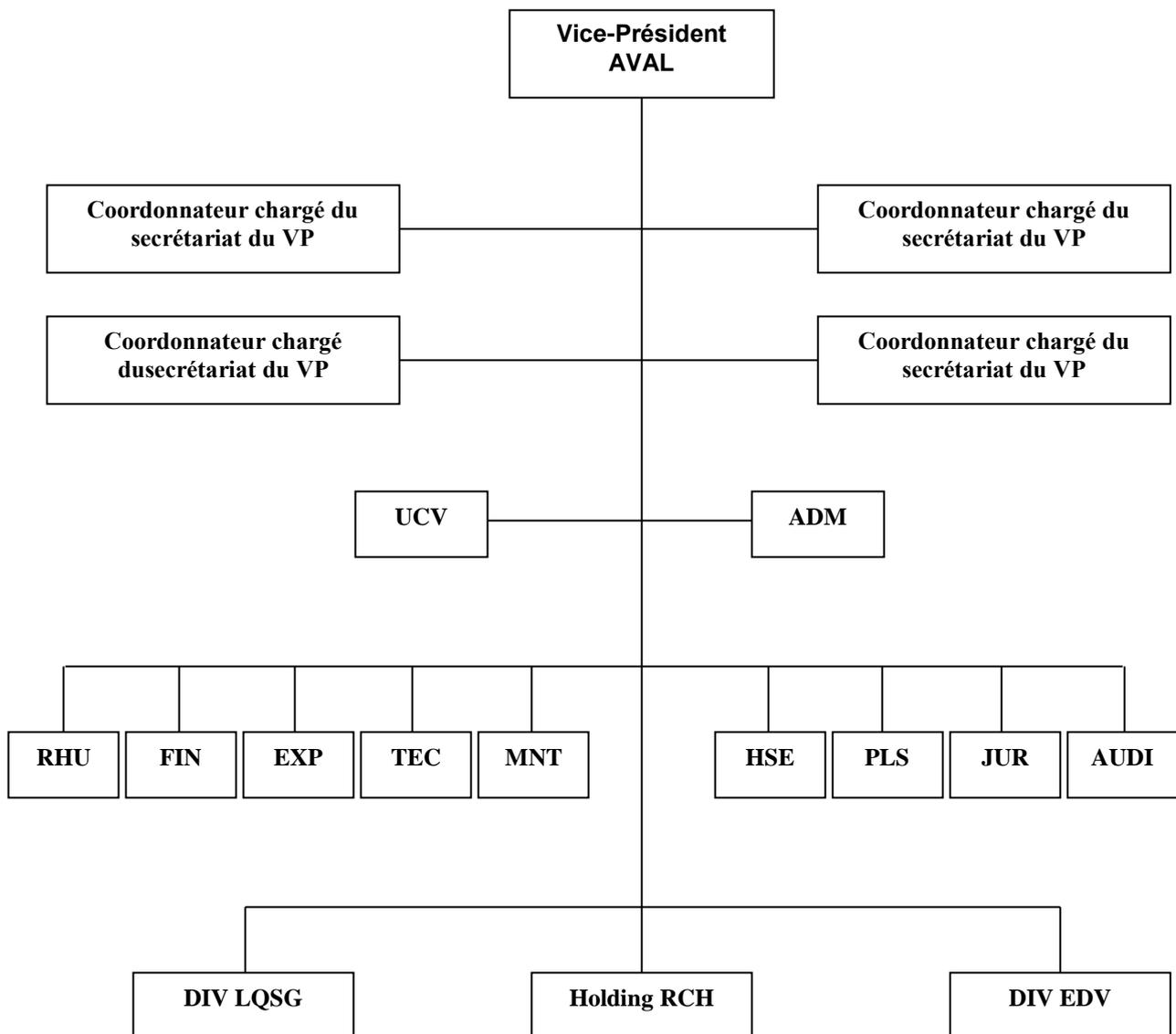
- La division liquéfaction et transformation des Gaz (LQSG) : elle est composée de six unités spécialisées dans la liquéfaction et la transformation des hydrocarbures et d'une direction de direction coordination de moyens²¹.

²⁰ L'activité Aval est située à Ain El Bia à 45 kilomètres à l'Est de la ville d'Oran. Elle a été créée le 10 juin 2002 par décision de la direction générale de SONATRACH, en remplacement de la branche LTH (liquéfaction et transformation des hydrocarbures).

²¹ GL1K réalisée en 1971 (Skikda), GL1Z réalisée en 1978 (Arzew), GL2Z réalisée en 1980 (Arzew), GL4Z (ex

- La division études et développement (DIV EDV) : elle est composée de deux directions (Direction Business et développement – BSD, Direction Engineering – ENG).
- Le holding RCH : il gère le portefeuille des filiales de raffinage, chimie et hydrocarbures et ceux de service²².

Figure 22. L'organigramme de l'activité AVAL



Source : Documentation de l'entreprise

Camel) réalisée en 1964 (Arzew), GP1Z réalisée en 1983 (Arzew), GP2Z réalisée en 1973.

²² Filiale de raffinage (NAFTEC SPA (entreprise de raffinage des produits pétrolier). Filiale chimie et pétrochimie (ENIP SPA (Entreprise nationale des industries pétrochimiques), HELIOS SPA (entreprise de fabrication de l'hélium à Arzew), HELISON SPA (entreprise de fabrication de l'hélium en phase de construction à Skikda)). Filiale de service (EGZIA SPA (Entreprise de Gestion de la zone industrielle d'Arzew), EGZIK SPA (Entreprise de Gestion de la Zone industrielle de Skikda), SOMIZ SPA (Entreprise de maintenance industrielle d'Arzew), SOMIK SPA (Entreprise de maintenance industrielle de Skikda), SOTRAZ SPA (Entreprise de transport d'Arzew)).

Au niveau des complexes, le schéma organisationnel est du type hiérarchique, les activités sont regroupées par fonction (technique, production, approvisionnement, maintenance, sécurité, travaux neufs, informatique, GRH, finances) dans des structures à plusieurs niveaux hiérarchiques comprenant des sections, des services, des départements, des sous-directions puis des directions.

A l'origine, l'activité de liquéfaction a trouvé la source de ses modèles de fonctionnement auprès de la division PGR dont la stratégie se basait sur une stratégie en quatre axes primordiaux. Ce travail d'organisation réalisé au début des années 1970 consistait en une description et une codification des processus et des interconnexions entre les fonctions permettaient d'établir la *systématisation*, la définition des organigrammes et des pouvoirs de chaque niveau de responsabilité émanait de la *structuration*, le *développement* décrivait l'expansion des activités et la *gestion* définissait les modalités de fonctionnement. Ce procédé a permis de concevoir des systèmes d'organisation qui concernent la production (système P), la maintenance (système G), la technique (système T), l'approvisionnement (système A), les finances (système F) et en la gestion du personnel (système S). Ces procédés ont continué à assurer le fonctionnement de l'ensemble des structures qui ont remplacé la PGR, renforcés à partir de 1997 par les systèmes I pour la sécurité et W pour les travaux neufs. En matière de GRH, un effort de formation important a été déployé pour adapter les compétences de l'ensemble du personnel de la division aux exigences de ces systèmes regroupés dans un manuel de procédures et du manuel d'organisation générale (MGO) qui décrit minutieusement les modalités d'organisation et de fonctionnement de l'activité. Le manuel d'organisation générale contient aussi le manuel d'organisation qui définit, pour l'ensemble des fonctions, l'organigramme du département, les relations entre les fonctions et leurs natures, la description des postes, les responsabilités et les pouvoirs.

Pour le fonctionnement de l'organisation de l'activité, l'entreprise se base sur des comités, structurés en trois catégories, prévus comme un moyen de concertation et de participation à la prise de décision :

- Les institutions d'orientation et de décision ;
- Les comités d'étude et de préparation de la décision ;
- Les institutions de régulation et de contrôle.

La composition des comités est définie en fonction des domaines de compétences et des niveaux hiérarchiques. Il s'agit d'apporter aux problèmes posés des explications et des propositions argumentées qui contribuent aux prises de décision et aux dispositions de

contrôle.

L'axe de la communication interne de l'entreprise a été considéré par une intégration d'un certains nombres de processus hiérarchisés et directs, matérialisés par des moyens informationnels tangibles de l'information (notes de services, rapports, réunions, affichage, etc.). Depuis l'adoption du PROMOS, l'entreprise a dématérialisé la fonction en mettant en place, en 1994, un réseau de messagerie informatisée qui s'est généralisé graduellement au niveau de l'ensemble des structures.

A l'instar de l'organisation de l'activité, les complexes ont adopté des systèmes similaires pour l'exploitation des installations qui nécessite la présence de procédures, de systèmes, de normes, de manuels et de modes opératoires.

En matière de management de ressources humaines, l'activité a mis en place des procédures et des systèmes qui décrivent les différents processus de la fonction en matière sélection et d'intégration, de suivi la progression des individus, de la formation et de la mobilité.

5.2.2. La fonction management des ressources humaines

Au niveau de l'activité, la GRH s'est basée sur le système S conçu initialement par la division PGR. Cet outil contient une multitude de modules qui prescrivent les procédures de sélection et d'intégration, la gestion de carrière (plans de mouvements, appréciation des carrières et de leur suivi), la gestion administrative du personnel (pointage, paye, congés), la gestion des actions sociales (œuvres sociales) et enfin la médecine au travail.

Concernant la rémunération, il y a eu l'application du système indiciaire, grille catégorielle, SGT, puis le système de négociation avec le syndicat de 1992. La gestion de ressources humaines commençait à occuper une place centrale à partir de l'application du plan de modernisation.

L'entreprise emploie le vocable « *plan emplois et salaires* » pour désigner la Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines (GPRH). Ce dernier est élaboré sur une durée de cinq années au niveau des différents complexes.

Avant de lancer l'action du plan, la direction des finances de l'activité élabore les normes de calcul de la masse salariale en collaboration avec la direction des finances. La direction RH de l'activité transmet les supports du plan du pré-arbitrage arrêtés par la société aux unités avec les rubriques de la masse arrêtée. Les complexes élaborent les prévisions en matière de formation et des effectifs. Ensuite les prévisions sont examinées par le comité pré-

arbitrage qui regroupe la Direction RH Aval et les départements Administration et DRH des complexes. Après consolidation du plan par la Direction RH, il y a lieu à la réunion d'arbitrage avec le Directeur planification et stratégies (PLS) pour examen des prévisions. A la fin de l'action, le plan ressources humaines est examiné en réunion d'arbitrage avec le Vice-président, Directeur RH de l'activité et les complexes et directeur PLS pour prendre les décisions finales.

Des moyens sont utilisés pour l'élaboration des plans RH :

- Les plans stratégiques de la branche pour la période. Ces plans contiennent une explication détaillée des objectifs de production et de rentabilité.
- La connaissance des profils de postes de toutes les catégories socioprofessionnelles, constitue une deuxième catégorie d'information pour évaluer la demande interne de travail.
- La nomenclature des emplois facilite l'exploitation et la consolidation des données sur l'emploi en fournissant une grille de base commune à toutes les unités. Elle est constituée de la liste des emplois types de la société SONATRACH agencées par familles professionnelles selon des critères de proximité professionnelle. C'est-à-dire des emplois présentant des caractéristiques d'activités et de compétences requises communes.
- Dans le but d'analyser et prévoir l'offre d'Emploi, l'activité possède un fichier de personnel dans lequel se trouvent les renseignements sur les personnels.

La démarche utilisée se limite à l'utilisation des données démographiques et aux hypothèses de promotions des salariés. L'estimation des départs en retraite (fontes naturelles) et les glissements catégoriels permettent de faire des projections sur un horizon quinquennal.

En matière de recrutement dans les postes de responsabilité (postes de chefs de services au minimum) la priorité dans l'embauche est donnée aux sources internes de l'entreprise. Des moyens sont mis en place dans cette perspective : des fichiers centraux du personnel, le réseau informatique (intranet), les canaux d'information interne (affichages, notes, circulaires, publications). Cette priorité est accordée en vue d'une optimisation des ressources disponibles et d'une réduction de personnel hors organigramme.

Le recrutement au niveau de l'activité est caractérisé par une procédure longue. Six étapes sont prévues en conséquence dans une durée théorique de deux semaines :

- Le besoin en recrutement est formulé par la structure à laquelle est rattaché le poste à pourvoir sur la base d'une demande de pourvoi de poste. Cette demande est adressée à la structure RH qui assure l'analyse de cette requête. L'analyse consiste, pour le poste existant, en un contrôle de conformité du besoin exprimé au plan de recrutement et du contenu des missions ainsi que des exigences par rapport au descriptif de poste existant.

La DRH est chargée de rédiger et de diffuser les annonces relevant des prérogatives de la commission d'évaluation centrales (CEC) et de la commission d'évaluation siège (CES). La DRH de la structure fait valider le descriptif de poste à pourvoir par la hiérarchie et adresse à la DRH habilitée (DRH activité) une demande de pourvoi de poste accompagnée du descriptif du poste.

- Recours aux sources de recrutement : sources internes, ensuite les sources externes en étudiant les demandes existantes au niveau de l'ANEM²³. Cependant, l'entreprise dispose d'une banque de données concernant les candidatures formulées directement via le marché du travail externe.

- Une sélection et un classement des candidats sont faits par la commission de recrutement. Elle est composée par le chef de département sélection et recrutement de l'activité Aval, les responsables RH et de la structure demandeuse du complexe ainsi qu'un spécialiste du domaine. Un processus de sélection formalisé est mis en œuvre : sélection sur dossier, tests psychotechniques, entretiens.

- Ensuite, cette sélection et classement sont soumis à l'aval du divisionnaire, du Vice-président et enfin de la DRH nationale.

Concrètement, les actions de sélection sont souvent achevées dans des durées assez longues, allant parfois jusqu'à six mois, alors que la durée logigramme est fixée à quinze jours. Les recrutements ne sont opérés qu'après l'examen de l'avis du médecin du travail.

Pour les catégories des jeunes ingénieurs et diplômés d'universités, des programmes d'insertion (ou d'induction) sont prévus sur une durée de douze mois. Pendant cette période, la prise en charge de ces nouvelles recrues s'effectue sous formes de contrats de formations qui constituent des cursus différenciés par métier. Les étapes fondamentales de cette phase comprennent une formation théorique portant sur l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise ainsi que les différentes activités en rapport avec le métier du candidat, une

²³ ANEM : Agence Nationale pour l'Emploi et la Main d'œuvre, institution publique d'intermédiation qui gère l'offre et la demande du travail. Les entreprises sont tenues de passer par les offres de l'ANEM dans tous les cas d'embauche.

visite d'information dans l'intégralité des départements d'une usine et enfin une période de mise en situation professionnelle (formation en double poste), visant à acquérir les qualifications et les méthodes de travail au sein d'un poste relevant de sa spécialité. Durant l'induction, le candidat est assisté par un tuteur qui le soutient dans la prise de décision lors des problèmes rencontrés et qui procède à une évaluation périodique de sa progression (DRH, Induction, circulaire d'application n° 07.06.3 du 4 juin 2000). Le tuteur participe au choix du projet d'étude dans la spécialité (choix validé aussi par le département sélection et recrutement « SLR »), de formations de perfectionnement et de suivi. Le cycle d'induction s'étaye par la présentation²⁴ du projet d'étude. Enfin, la confirmation se fait après la période d'essai réglementaire²⁵.

Conjointement au processus de recrutement, une politique appelée « *Cheminement préférentiels, nouvelles recrues* » a été adoptée en 1994. Elle a été le fruit d'une réflexion faite au niveau de la branche liquéfaction sur la gestion des carrières. Le cheminement se concrétise en une succession de phases précisées par un temps minimum nécessaire d'occupation de poste pour l'acquisition de savoir-faire. La phase initiale vise la consolidation des savoirs de base de la filière. La seconde met les nouvelles recrues dans des postes qui sollicitent des capacités de planification et de coordination entre différentes activités. A partir de cette phase, les toutes premières responsabilités peuvent être attribuées en qualité de chef d'équipe, de groupe ou de section. Ensuite, il est possible que le candidat soit sollicité dans des postes pour concevoir, planifier, organiser. Ce processus s'étale sur cinq ans et ne cible aucunement un poste précis, il s'agit pour l'entreprise d'assurer la professionnalisation et polyvalence du cadre nouvellement admis dans les structures. La nouvelle peut prétendre à une seule promotion, il est également tenu d'occuper deux postes de travail au minimum.

Au sein de cette phase, il est nécessaire de spécifier des objectifs clairs pour la nouvelle recrue. La démarche prévoit une évaluation par le biais d'un système d'appréciation ainsi qu'un appui du potentiel par le biais d'un programme de formation personnalisé.

Avant les années 90, la Sonatrach utilisait un système de notation afin d'apprécier les compétences de son personnel et de déterminer la PRI (prime de rendement individuel). Suite aux changements du contexte organisationnel et le regain d'attention accordé à l'amélioration des performances dans les domaines dans lesquels elle a investi, Sonatrach a édicté une

²⁴ Généralement, les évaluations sont faites par des jurys regroupant le directeur et le RRH de l'unité d'accueil, le mentor et des représentants neutres d'une autre unité dans la spécialité.

²⁵ La période d'essai est de 6 mois et peut être prolongée à 12 mois pour les postes de hautes qualifications, d'après l'article 18 de la loi 90-11 du 21-04-1990, relative aux relations de travail.

nouvelle politique d'appréciation (selon la décision n° D181 du 04 janvier 1997) séparée de la notation. Ce système a été instauré dans l'ensemble des directions et unités. Des formations sur le système d'appréciation ont été réalisées à cet effet pour l'ensemble des chefs de départements et de services. Le but de ce système est d'aboutir à une évaluation des performances des salariés, l'identification du potentiel, la fixation des objectifs individuels et la connaissance des aspirations grâce aux entretiens prévus à cet effet.

Techniquement, la démarche se sert de douze critères de compétences parmi les vingt et un de MacBer. A chaque fin d'année, une campagne d'appréciation est prévue par le département « développement des ressources humaines ». Dès le lancement de la campagne, des supports d'appréciation correspondants à chaque personne sont attribués aux responsables des structures par le service « gestion de carrières ». Ces derniers sont renseignés par le chef direct puis le chef hiérarchique. L'apprécié pourra commenter ensuite les appréciations portées par ses responsables. Dès que les supports sont contrôlés et approuvés par le chef de département, ils sont renvoyés au service « gestion de carrières », ce dernier aura une durée d'un mois pour la saisie des données et un mois pour les analyser, établir les plans de carrières et pour fonder la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Le département de « DRH » prépare par la suite le comité appréciation, il est constitué du chef de département auquel appartient les appréciés, du chef de département « développement des ressources humaines », les chefs de services « gestion de carrières », de formation et les membres de syndicat. Ce comité est chargé à la fois de l'évaluation des résultats exploités par le département DRH dans le but d'étudier les conjonctions entre les objectifs réalisés, les objectifs tracés et les souhaits des appréciés, et aussi, de s'assurer de la mise en application de leurs décisions finales, ainsi, de discuter les propositions de promotion.

Le processus définit, tout d'abord, des objectifs individuels qui convergent à ceux de l'entreprise. Une négociation est menée avec le responsable hiérarchique direct pour définir la nature et le niveau des objectifs, les critères de mesure de leur atteinte et les moyens à mettre en œuvre. La pratique d'appréciation est un processus continu, un suivi planifié est prévu qui procède, au cas de besoin, à des ajustements nécessaires. En fin d'exercice, un entretien effectué par le responsable hiérarchique direct porte sur le degré de maîtrise, les performances réalisées, les conditions de réalisation, la redéfinition des nouveaux objectifs et les perspectives d'évolution de carrière.

Tenant compte de l'historique de ce système, son installation a été tâtonnante dans les

différentes structures de l'activité. Le référentiel des compétences de MacBer n'est pas tout à fait connu au niveau de l'activité Aval, ainsi, ils relèvent l'absence de méthodes d'exploitation des résultats. Pour colmater cette insuffisance, une méthode statistique était retenue pour valider les contenus de la démarche. Le groupe a validé cette méthode en 1997 mais elle n'a pas pu avoir le jour. Des motifs différents sont à l'origine de cette contre-performance: incohérence entre les niveaux de compétences et les performances enregistrées ; abandon de la méthode pour absence de référentiels dans un complexe ; disfonctionnement dans l'exploitation des résultats en terme d'impact sur les autres pratiques RH ; méthode non validée par la direction de la branche (ex LTH) et le système d'exploitation des données demeure réducteur à des chiffres, ce qui ne favorise pas forcément la réalisation des objectifs escomptés de la méthode. Cette démarche a été abandonnée en 2006. Au cours de l'année 2007, des augmentations individuelles ont été attribuées sur la base de supports renseignés par la hiérarchie, cette phase est considérée comme transitoire vers un nouveau système.

La gestion des carrières est aussi un axe prépondérant parmi le lot des « Politiques Ressources Humaines » finalisé au niveau de l'entreprise en 1997. Sa finalité est l'organisation et le contrôle du développement du potentiel humain. La démarche se base sur la planification des effectifs, l'appréciation des performances, l'évaluation des potentiels et des projections sur les parcours professionnels des salariés.

La politique de gestion des carrières a introduit une bourse de l'emploi qui a concerné initialement les postes organiques. Pour les postes de chefs de services, chefs de départements et des cadres supérieurs, le choix des potentiels se faisait au niveau du vivier potentiel de chaque structure. La décision du choix final revenait au comité PER (comité du personnel que présidait le directeur général adjoint et assisté par le directeur de la structure demandeuse et le DRH de la branche – ex LTH « liquéfaction et transformation des hydrocarbures »). Mais à partir de 1997, Sonatrach a institué la bourse de l'emploi en tant que moyen de gestion du marché interne.

Pour un recrutement interne, une déclaration de vacance du poste est signalée par la structure demandeuse. Ensuite, une lettre est adressée à cet effet à la structure centrale ressources humaines et communication de l'activité. Les postes en question sont publiés dans l'entreprise par le biais de l'intranet, la messagerie et l'affichage dans les lieux de travail. Le traitement des dossiers aboutit au choix des meilleurs potentiels (en nombre de trois) et sur la base de cette évaluation, les appréciations de la hiérarchie, la fiche de carrière

et le résultat de l'entretien avec la commission d'évaluation, la décision du choix est prise par le responsable habilité (PDG ou le Vice - Président de l'activité).

D'après le responsable de la bourse de l'emploi, 179 postes ont été publiés sur six ans et 1029 candidatures ont été traitées en conséquence. Généralement le nombre moyen de demande par poste est de six. Tous les postes organiques ou non organiques supérieurs sont communiqués et publiés à toutes les structures de l'entreprise, excepté les chefs de services qui ne sont déclarés à la bourse de l'emploi qu'après épuisement des potentialités internes.

La promotion est considérée comme le passage d'un poste de travail à un autre de classification supérieure, intervenant selon les besoins de la structure et au bout d'un temps minimal de trois années au même poste. Cependant, cette période n'ouvre pas droit à une promotion systématique qui reste tributaire des efforts fournis par les salariés. L'ancienneté étant déjà rétribuée par l'indemnité d'expérience professionnelle (IEP). L'accès à un poste supérieur est subordonné aux prescriptions de qualification, de formation et d'expérience. La démarche poursuivie nécessite une identification des postes à pourvoir en fin d'exercice, une proposition de candidatures potentielles évaluées par les responsables hiérarchiques qui fournissent une fiche de notation décrivant leurs capacités et établissent un rapport d'appréciation sur la réalisation des objectifs et sur l'évaluation des formations dispensées. Les candidatures sont étudiées par les directions de ressources humaines qui apprécient les considérations relatives à la conformité réglementaire. Les dossiers sont acheminés par la suite au directeur de la structure pour prendre une décision définitive.

Les processus de gestion des carrières sont connectés aux programmes de formation et de perfectionnement de l'entreprise. La formation fait l'objet d'une organisation par des procédures qui décrivent les étapes nécessaires à la réalisation des actions en fonction de leurs natures (durées, formation qualifiante et/ou diplômante, interne ou externe). La démarche spécifie le suivi pédagogique et le contrôle.

Selon la nature des formations, une catégorisation permet de définir formes suivantes :

- Une formation d'induction, post-sélection telle qu'elle est décrite dans le processus de recrutement. Il s'agit d'une formation adaptation.
- Une formation de perfectionnement de courte durée permettant un complément de compétence dans des domaines particuliers (séminaires, stages de courtes durées.)
- Une formation consolidation qui vise à réduire l'écart entre les exigences du métier ou du poste et les compétences du salarié.

- Une formation filière dirigée vers les personnels qui ont des potentialités à occuper des niveaux supérieurs (formation de 6 mois au minimum, théorique et en double poste). Elle devient formation consolidation lorsqu'il s'agit de donner le complément de compétences spécifiques liées au poste à occuper. Aussi, elle peut être formation gratification lorsque le système d'appréciation fonctionne mal et l'accès au poste supérieur dépend essentiellement de la cooptation dont on bénéficie et de sa place dans la hiérarchie.

La formation vise également la diffusion de modèles de gestion et de management retenus au sein de l'entreprise. Des séminaires sur les outils de gestion et les principes de management sont organisés au sein de l'entreprise. Sur certains aspects, l'entreprise prévoit aussi la formation de ses cadres à l'étranger auprès de bureau de conseil ou de formation internationaux. Les objectifs, les domaines d'intervention, la population concernée sont en général déterminés dans le cadre d'un plan annuel de formation. Des bilans sont dressés pour estimer le degré d'accomplissement des objectifs.

5.3. L'instrumentation de gestion des compétences : mise en place et articulation des paramètres

L'adoption de l'instrumentation de gestion des compétences et un processus qui articule des paramètres non homogènes, proposés par Hatchuel & Weil (1992) et vérifiés ultérieurement par d'autres recherches menées par (Gilbert, 1997b), Défelix et al., (2006) et Martineau (2020).

5.3.1. La philosophie gestionnaire : les concepts sous-jacents

La philosophie gestionnaire de cet instrument correspond à l'ensemble des arguments mobilisés qui ont l'objectif de convaincre les divers acteurs dans l'organisation qu'ils ont intérêt à l'utiliser. Dans l'instrument étudié, nous constaterons que cette philosophie est centrée sur la notion de « *Contributions et Rétributions* ». Dans le discours, la démarche se manifeste par une cohérence conceptuelle et instrumentale forte, condition de la création d'un cercle vertueux entre le développement des compétences individuelles des salariés et la performance globale.

La Sonatrach a décidé de simplifier sa structure salariale et regroupant l'ensemble des éléments fixes dans un nouveau salaire de base. Cette action vise l'assurance d'une équité de salaires plus importante en respectant le principe d'une indexation claire de la rétribution en fonction de la contribution réelle. Il s'agit aussi d'une reconnaissance des fonctions créatrices de valeur pour l'entreprise, en valorisant les salaires dans les Fonctions Cœur de Métier

(FCM).

La définition des compétences clés nécessite un travail rigoureux d'analyse, ceci résulte des trois caractéristiques communes telles que défendu par Bartmess & Cerney (1993) : la complexité, la diffusion organisationnelle et des interfaces bien développées.

Comme présenté plus haut, l'ancienne rémunération de la Sonatrach était composée d'échelle, d'échelon, d'une indemnité d'expérience professionnelle (IEP), d'une prime de rendement individuel (PRI), d'une prime de rendement collectif (PRC), la prime de responsabilité et de suggestion (PRS), d'autres indemnités de nuisance, d'équipe et l'indemnité de zone et de conditions de vie (IZCV) et d'intéressement. Suite au diagnostic réalisé sur l'ancien système, il a été constaté que le salaire de base ne reflète pas les différences de poids de responsabilités et d'impact entre les fonctions, considéré comme peu attractif pour attirer et fidéliser les talents. La rémunération totale se caractérise par la superposition d'un ensemble d'éléments de rémunération avec, dans la réalité, quasiment les mêmes finalités (échelle, échelon, PRS et IEP). En termes de valeurs communiquées envers les salariés, le système ne favorise pas la performance et se caractérise par des automatismes dans la progression salariale et de l'égalitarisme des niveaux de salaire quelle que soit la contribution des salariés, au détriment de l'équité interne. Quant aux primes de rendement individuel et collectif, elles se heurtent au paradoxe de perte du caractère variable et elles ne peuvent, de ce fait, refléter les performances individuelles ou celles des équipes de travail. Cette situation ne peut nullement amener les salariés à avoir une meilleure implication au travail, ni à améliorer le niveau de leurs contributions respectives.

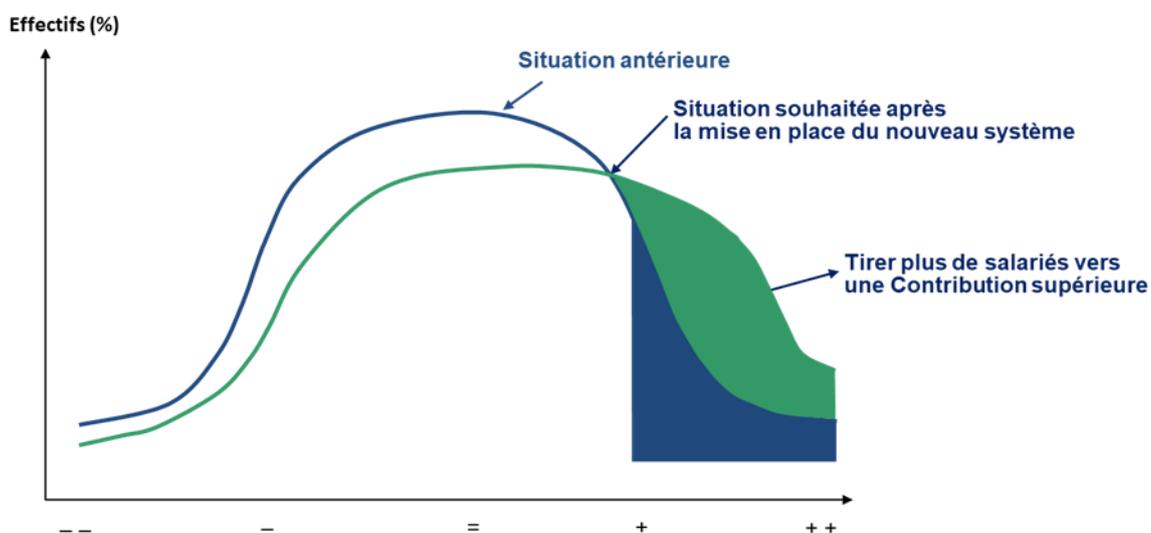
Une enquête de nature qualitative a été menée, par le cabinet *Towers Watson*, au courant de l'année 2004 dans la perspective de lancement du projet rémunération. Suite à une parole donnée aux agents, elle a été établie sur la base d'un échantillon représentatif d'agents, de différents niveaux de responsabilités, métiers et sites géographiques de l'entreprise. Un croisement des résultats d'analyse approfondie des entretiens individuels avec des membres du comité exécutif, des directeurs et le représentant du partenaire social a été faite avec la synthèse des tables-rondes effectuées avec des agents qui représentent l'ensemble des catégories socioprofessionnelles (cadres supérieurs, les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution). L'approche a pris en considération un ensemble d'axes de la GRH qui concernent la gestion des emplois et des rémunérations, les questions relatives aux carrières, l'avancement et la promotion, le management des performances, la gestion des compétences et le développement professionnel, l'organisation du travail et le management des hommes.

Des points d'achoppement ont été révélés sur les considérations relatives à l'équité, la transparence et la visibilité sur la carrière.

Les résultats de cette enquête ont mis en relief un rejet commun et total du système de rémunération en place. Ce système a été considéré comme opaque, inéquitable et ne rétribuent pas la contribution effective des agents à cause des décalages causés par les règles incarnées de l'égalitarisme. Les agents ont aussi présenté l'absence de perspectives d'évolution motivantes avec des niveaux de rémunération jugés trop faibles. Ils ont également exprimé, tenant compte de l'essoufflement des instrumentations adoptées dans le passé, des doutes par rapport à la volonté de l'entreprise et/ou à sa capacité de maintenir le projet jusqu'au bout d'une majeure réforme. Il est donc question de mettre en place un système de rémunération plus transparent, équitable et motivant.

La proposition du nouveau Système de Rémunération Rôles et Contributions (R&C) se base sur des principes qui orientent l'instrumentation. Il s'agit premièrement d'un mécanisme de rémunération qui cherche à améliorer les résultats de Sonatrach dans tous les domaines d'activité et à tous les niveaux de l'organisation. Il contribue à moderniser le fonctionnement en améliorant les pratiques professionnelles des agents et de redonner aux collaborateurs des perspectives de progression salariale et d'évolution professionnelle.

Figure 23. Distribution des Contributions individuelles



Source : Guide de présentation du système R&C, DCG Ressources Humaines.

L'objectif de l'instrumentation est de permettre un succès en matière de changement

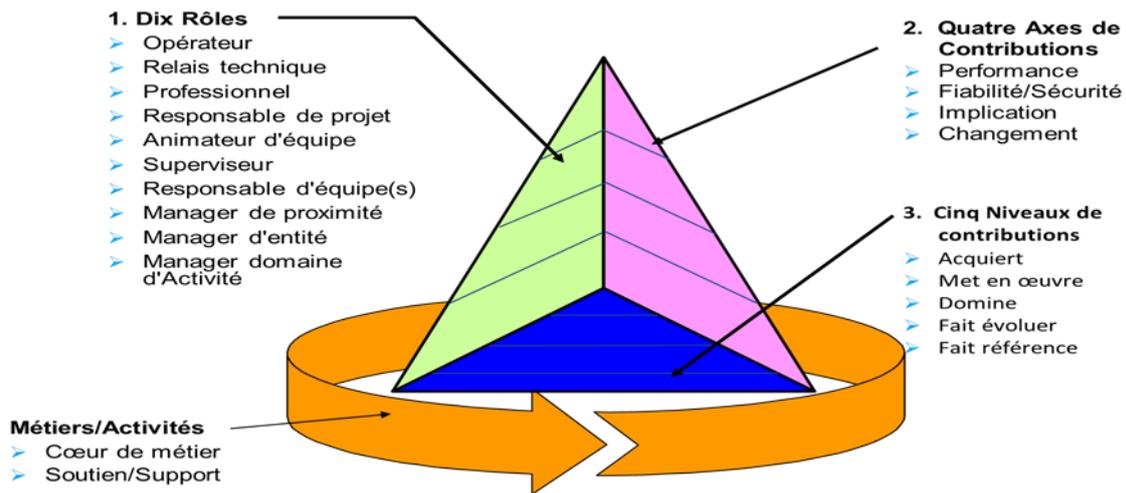
par l'amélioration des pratiques professionnelles des salariés. Cette orientation vise à intégrer dans l'entreprise une culture de la performance, en redonnant aux collaborateurs des perspectives de progression salariale et d'évolution professionnelle. Globalement, il s'agit d'une quête de résultats plus importants et ce au niveau de l'organisation et dans l'ensemble des domaines d'activité.

Le système est construit autour de trois principes directeurs, ils constituent une réponse adaptée aux carences de l'ancien système. Il s'agit de garantir l'*équité* en rémunérant chaque salarié en fonction de sa contribution et de sa performance constatée ; la *reconnaissance* des contributions individuelles et les meilleurs contributeurs pour revaloriser les fonctions Cœur de Métier ; le ciblage de *la performance* pour améliorer l'efficacité, le professionnalisme, la motivation et les priorités partagées (changement, performance, l'implication, la fiabilité et la sécurité).

Le modèle R&C est constitué de trois dimensions. Dix rôles (opérateurs, relais technique, professionnel, responsable de projet, animateur d'équipe, superviseur, responsable d'équipe(s), manager de proximité, manager d'entité, manager de domaine d'activité), positionnés sur cinq niveaux de contribution (acquiert, met en œuvre, domine, fait évoluer, fait référence). Quatre axes de contributions sont à réaliser :

- *Le changement* comme un axe affiché par l'entreprise afin de moderniser son mode de fonctionnement, en rupture avec les anciennes pratiques non efficaces.
- *La performance* qui constitue une condition de compétitivité sur le marché du pétrole et du gaz.
- *L'implication* des salariés à la vie de l'entreprise.
- *La fiabilité / sécurité* comme des éléments essentiels relatifs au process, les équipements doivent fonctionner selon des normes et les standard HSE (Hygiène, Sécurité, environnement).

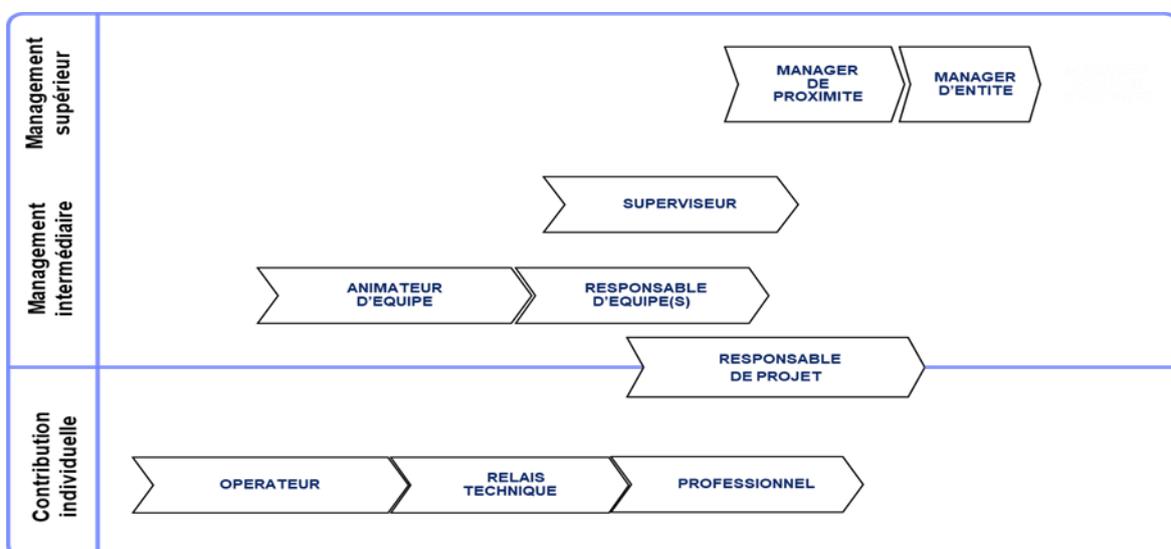
Figure 24. Le Modèle R&C en trois dimensions



Source : Présentation du système R&C, Cabinet Towers Perrin HR Services.

Tous les postes de travail ont été regroupés en fonctions repères, tenant compte la nature de la mission, les compétences et les conditions d'accès. A partir d'une analyse des organigrammes, d'autres fonctions repères semblables en termes d'exigences de contributions sont classées dans un même rôle. La démarche a prévu de laisser les statuts et les échelles inchangés tout en constituant des groupes homogènes en faisant abstraction des spécificités des métiers. Trois natures de rôles sont déclinées (contribution individuelle, mixte, management).

Figure 25. Les dix rôles du modèle R&C



Source : Guide de présentation du système R&C, DCG Ressources Humaines.

Les rôles se manifestent à partir d'un regroupement de fonctions caractérisées par des niveaux de responsabilités et les exigences de contribution semblables. Ils sont établis à partir des fonctions et des filières professionnelles de l'entreprise. Ils sont aussi autonomes par rapport aux savoir-faire et aux connaissances techniques spécifiques à chacun des métiers. L'encadré ci-dessous reprend la définition des rôles à partir du dictionnaire de l'instrument (voir en annexes 2 et 3 deux exemples de rôle : relais technique et responsable de projet).

Les rôles du contributeur individuel

Opérateur : il exécute des tâches simples, répétitives et mesurables. Il le fait dans le respect strict des consignes ou des procédures précises et complètes. Il s'assure que son travail est conforme aux standards de qualité et de productivité.

Le relais technique : réalise, au sein d'une équipe, des travaux complexes, nécessitant de maîtriser les connaissances théoriques et pratiques de sa technique. Il bénéficie d'une certaine autonomie et fait preuve d'initiative dans la réalisation de son travail.

Le professionnel : réalise des études ou prestations de services nécessitant un haut niveau d'analyse et de synthèse dans son domaine de spécialité. Il assure la veille technologique et le partage de connaissance.

Les rôles de management intermédiaire

L'animateur d'équipe : assure le premier niveau d'encadrement hiérarchique d'opérateurs. Il est garant du respect des procédures, modes opératoires ou consigne, en particulier en matière de sécurité.

Le responsable d'équipe(s) : encadre soit des équipes d'opérateurs avec l'appui d'animateurs d'équipes, soit une équipe de relais techniques et/ou professionnels. Il rationalise les moyen et ressources mis à sa disposition et propose des améliorations aux modes opératoires ou procédures.

Les rôles mixtes

Le superviseur : assure l'interface avec un (ou plusieurs) prestataire(s) (externe ou interne) et garantit qu'il(s) déploie(ent) les ressources appropriées (en quantité et en compétences).

Le responsable de projet : gère une structure non pérenne, constituée de ressources affectées uniquement pour la durée du projet. Il engage et pilote toutes les actions nécessaires à la réalisation des objectifs du projet.

Les rôles du management supérieur

Le Manager d'un domaine d'activité : est placé sous l'autorité directe d'un membre du Comité Exécutif. Il participe à la définition de la stratégie pour son domaine d'Activité et la décline dans les entités qu'il supervise.

Le Manager d'entité : décline, pour les équipes sous sa responsabilité, les orientations de sa Direction en plans d'actions. Il évalue régulièrement les réalisations intermédiaires et corrige rapidement les éventuelles dérives.

Le Manager de proximité : organise, anime et coordonne une ou plusieurs équipe(s) en optimisant les ressources et moyens mis à sa disposition.

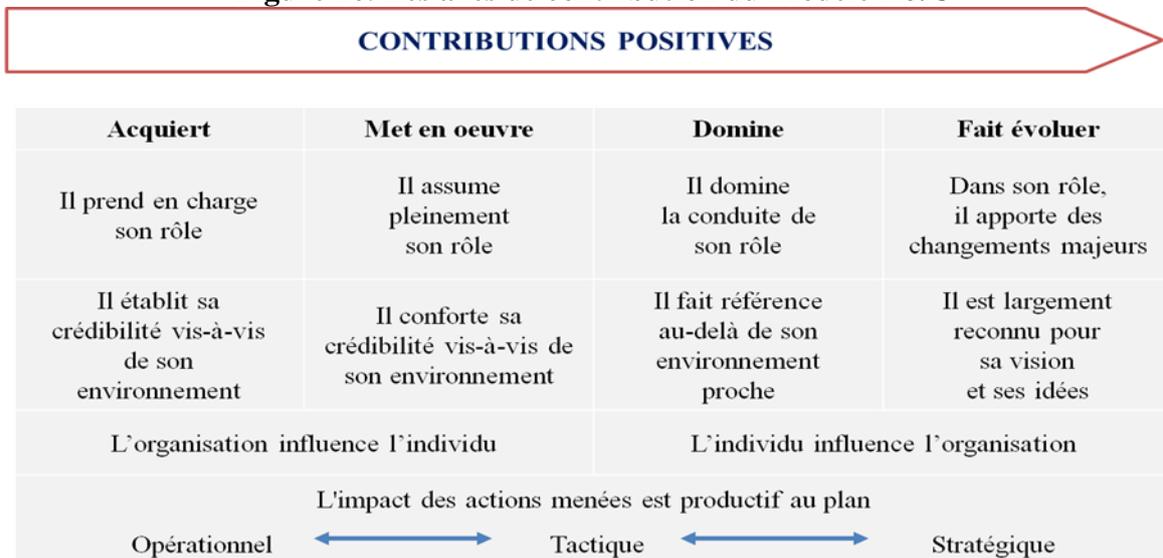
Les axes de contributions sont issus de la stratégie, ils constituent des niveaux d'objectifs qui conduisent au succès économique de l'entreprise. Ces axes d'appliquent à l'ensemble des rôles et se dessine d'une manière particulière pour chacun des rôles. Leurs appréciations se concrétisent à partir de l'observation des pratiques et des comportements.

Les axes de contributions

- **Acquiert**
 - o Entre dans son rôle
 - o Découvre et s'approprie toutes les connaissances requises (procédures, outils, systèmes, équipes, normes, etc.)
- **Met en œuvre**
 - o Maîtrise et assume pleinement son rôle
 - o Conforme aux standards, aux attentes
 - o Le bon "professionnel" (professionnel et productif)
- **Domine**
 - o "Vision hélicoptère" de son rôle
 - o Sort ses antennes pour voir ce qui se passe hors de son poste
 - o Commence à aller vers les autres pour les aider / dépanner / motiver
- **Fait évoluer**
 - o Techniquement son métier
 - o "Sort" de son rôle strictement défini. Est ouvert à l'extérieur, hors de son équipe
 - o S'occupe des autres, les aide, leur transmet (plus que partage), les tire vers le haut.
Fait adhérer
- **Fait référence**
 - o Est sollicité par les autres
 - o Fait que les autres se mobilisent, s'auto-motivent / se responsabilisent
 - o Travaille sur les systèmes / procédures / modes de fonctionnement qui vont s'imposer aux autres pour améliorer techniquement les pratiques et les résultats

La figure 26 présente le rapport individu/organisation au niveau des axes de contributions, ainsi que les portées opérationnelles, tactiques et stratégiques des actions menées par les rôles au niveau de ces axes.

Figure 26. Les axes de contribution du Modèle R&C



Les dix rôles peuvent atteindre des niveaux d'axes de contributions en fonction de leurs impacts sur l'organisation de l'entreprise. Un schéma directeur global est prédéfini (figure 27) pour délimiter les positions des rôles au sur les axes de contributions.

Figure 27. Les niveaux de contributions par rôle

	Acquiert	Met en œuvre	Domine	Fait évoluer	Fait référence
Opérateur	■				
Relais technique		■			
Professionnel	■				
		■			
Responsable de projet		■			
Animateur d'équipe		■			
Responsable d'équipes		■			
		■			
Superviseur		■			
		■			
Manager de proximité		■			
		■			
Manager d'unité		■			
		■			
Manager d'un domaine d'activité		■			

Source : Guide de présentation du système R&C, DCG Ressources Humaines.

L'apport nouveau de cette instrumentation réside dans les objectifs recherchés qui permettent de positionner l'ensemble des salariés en fonction de leurs rôles et de leurs contributions dans l'entreprise. A partir des contributions partagées, la démarche permet d'indiquer les comportements attendus et souhaités. Une évaluation des niveaux de contributions démontrés par les salariés, il y a une personnalisation des salaires individuels. L'outil conçu permet d'indiquer aux salariés les efforts et les améliorations inhérents à leurs évolutions professionnelles.

L'entreprise a amorcé, en 2009, l'installation de ce nouveau Système avec deux volets principaux :

- Une classification basée sur le modèle Rôles & Contributions, elle est bâtie sur une refondation de la gestion des emplois et des rémunérations, qui offre une possibilité d'une plus grande flexibilité et d'une fluidité dans l'organisation. Cette classification

propose des possibilités de valoriser les agents les plus contributeurs par des augmentations salariales.

- Un Système de Management de la Performance (SMP) visant la construction de la stratégie de l'entreprise aux différentes dimensions de l'organisation, sa démarche consiste à définir des objectifs à atteindre et des actions qui permettent leur concrétisation. Ce système offre le moyen d'accorder une rémunération variable aux employés qui atteignent et / ou dépassent les objectifs définis.

Ce changement souhaité par l'entreprise se fait par une phase de décristallisation (Schein, 1969), de forme "*bargainipg for change*" (Coram & Burns, 2001). L'entreprise a adopté un nouveau vocable dans sa vision de management, « *Gérer les hommes autrement* », qui se centre sur les fondamentaux de la fonction managériale. Cette approche vise à s'approprier et de maîtriser les outils de management des hommes, développer des nouvelles compétences comportementales et de s'inscrire dans une perspective *Kaizen* par la mesure de l'impact des actions, des choix et des décisions. Toutefois, l'instrumentation ne peut réussir que par un pilotage efficace des processus engagés, de convergence entre les prescriptions du projet et des pratiques, le respect des délais en interpellant l'ensemble des acteurs à fonctionner selon les règles du pragmatisme.

Cette vision de l'instrumentation développée dans l'entreprise s'accorde le modèle d'individualisation proposé par Thévenet (1999). Elle est traduite en un changement en soi pour les organisations, en matière de rémunération et de formation, de gestion opérationnelle des RH, de traitement permanent des comportements et des attitudes au travail. Pichault & Nizet (2000) le nomment comme « *modèle individualisant* », il est non exclusif mais très prégnant, en continuité logique avec les transformations économiques et organisationnelles. Ce modèle se distingue par une centration sur la notion de compétence.

En effet, la dominance de la logique de l'apport distinctif de l'individu dans l'emploi nécessite une reconnaissance de l'intégralité des dimensions de travail. L'installation de la logique de résultat provoque des postures différentes de l'organisation du travail et insiste davantage sur la responsabilisation des individus. Cette situation, comme bien présentée par l'instrumentation, provoque un transfert sur les salariés des échecs éventuels, une responsabilité de non-valorisation de leurs potentiels sous le prétexte de ne pas savoir démontrer qu'ils possèdent des compétences. Ils se soumettent alors à la puissance de la subjectivité issue de la valorisation délicate des savoir-être qui reposent sur l'évaluation de comportements individuels.

Du point de vue de la stratégie, nous nous inscrivons alors dans la notion d'architecte de connaissance, développée par Prahalad & Hamel (1990), explique la nécessité que doivent accorder les gestionnaires à développer à l'échelle de la firme entière une architecture stratégique des objectifs pour la construction des compétences. L'architecture stratégique (Prahalad & Hamel, 1994) est considérée comme une carte prospective qui identifie les compétences à développer. C'est la carte routière de l'avenir qui identifie les compétences clés à acquérir.

La démarche de l'entreprise s'accorde avec le schéma proposé par McClelland (1973). Les compétences sont des "*components of performance associated with clusters of life outcomes*". Les compétences sont des attributs psychologiques ou comportements associés au succès. L'adoption de l'approche centré sur ce concept constitue un meilleur moyen efficace de compréhension de la performance. Elle permet d'observer ce que les personnes font pour réussir. La meilleure manière de mesurer et de prédire la performance est de disposer des aspects clés de la performance des personnes dont on a l'intention de mesurer les compétences plutôt que d'utiliser des tests pour évaluer leurs traits ou leurs attributs. Ces compétences sont susceptibles d'être acquises et développées dans une perspective temporelle et devraient être reliées aux résultats objectivement évalués et qui décrivent les critères de performance. Les compétences requises sont alors impérativement communiquées et explicitées aux personnes pour qu'elles puissent comprendre et développer le niveau de performance recherchée.

Dans cette conception, la compétence se décline clairement en rapport avec le niveau de performance que l'activité qui l'a mobilisé requiert. Cette approche est qualifiée *instrumentale*, tenant compte des objectifs immédiats qu'elle s'efforce de réaliser ; elle est aussi *stratégique* en étant un outil de maintien entre la performance individuelle et la performance organisationnelle.

5.3.2. La représentation simplifiée des rôles des acteurs

Cette représentation permet d'identifier les acteurs concernés par l'outil, les rôles que chacun doit prendre en charge et les relations qui les unissent. Selon Hatchuel & Weil (1992), il s'agit « d'une scène dont les personnages viennent expliciter les rôles que doivent tenir un petit nombre d'acteurs sommairement, voire caricaturalement décrits ». Il correspond au fait que lors de la conception de l'instrument, les concepteurs sont nécessairement conduits à faire des hypothèses (parfois implicites) sur comment il faudrait que les utilisateurs (Managers, DRH, Direction, etc.) se comportent pour que l'instrument fonctionne bien.

Le rôle des managers était sujet à un changement majeur. Avant l'introduction du système, la posture de manager était incarnée dans la mission d'un responsable technique et opérationnel. Il s'agissait d'exercer de l'autorité sur le processus de production, de suivre l'activité et les réalisations, de répartir les tâches et de faire du contrôle et de la sanction des résultats. Cette posture de responsable technique sera enrichie par l'inclusion de nouvelles prérogatives en matière de GRH. Il s'agit désormais de reconnaître les meilleurs contributeurs pour attribuer les augmentations de salaires, de l'appréciation de la performance pour apporter de la rémunération variable et de la participation aux processus de gestion des carrières, de promotion et formation.

La fonction des managers change de posture aux différents niveaux d'action, ces considérations sont illustrées dans le tableau suivant :

Table 2. Transformation des postures de managers induite par le système R&C

Fonction	Le Manager Directeur	Le Manager de proximité	Le Manager de base
Nature de la mission	Leadership	Cheville ouvrière	Relais du terrain
Actions	<ul style="list-style-type: none"> - Force d'impulsion et de mobilisation - Rôle clé en tant que leader et dans la validation des décisions individuelles des n-1 	<ul style="list-style-type: none"> - Pivot du système, appelé à prendre des décisions individuelles et à les communiquer - Position clé entre le manager Directeur qui valide et le manager de Base qui connaît les personnes 	<ul style="list-style-type: none"> - Proche du terrain et des agents - Relais d'information, partie prenante à la décision plus que décisionnaire
Un rôle de conseil pour la fonction RH	<ul style="list-style-type: none"> - Aider les managers à maîtriser les outils - Participer aux décisions individuelles - Vérifier la cohérence entre les besoins/priorités business et l'affectation des ressources disponibles 		

Ce système donne la possibilité aux salariés de prendre en main leurs développements professionnels. Grâce à l'efficacité en termes de réalisation des objectifs individuels d'amélioration et de contribution, ils prétendront légitimement aux augmentations individuelles annuelles de leurs salaires de base. Il est possible également, en fonction des résultats atteints par rapport aux objectifs, de bénéficier d'une part de rémunération variable.

Quant aux managers, cet outil constitue un moyen d'incitation des collaborateurs pour garantir des pratiques professionnelles de meilleures performances. Par le biais de fixation

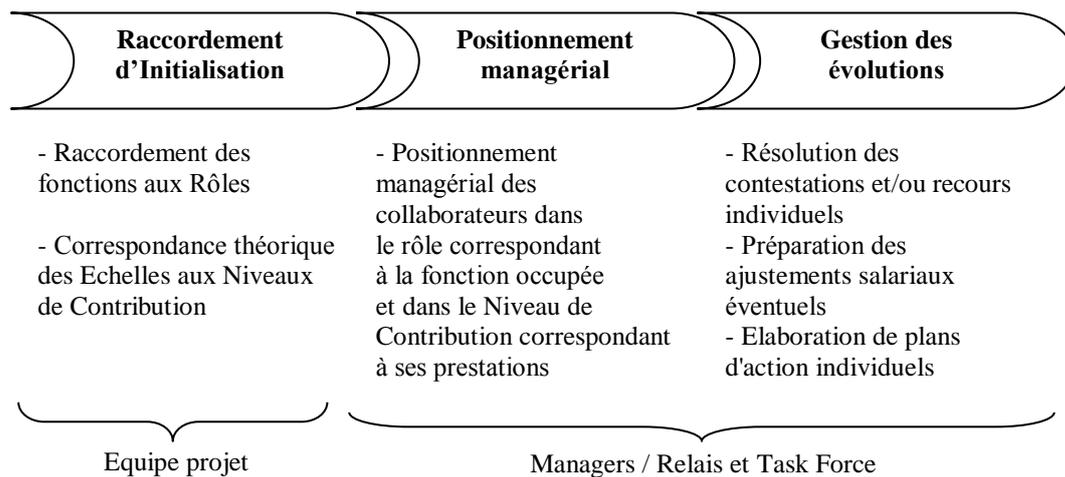
d'objectifs individuels d'amélioration de la contribution, il devient un moyen d'implication en offrant la possibilité d'octroi d'augmentations individuelles du salaire de base. L'objectif individuel porte également sur les résultats qui permettent de proposer une part variable de la rémunération. En termes de gestion des carrières, ce système donne aux managers une possibilité de participation à la gestion du parcours professionnel des salariés.

Le positionnement constitue une phase cruciale dans le Modèle R&C. Cette action concerne l'ensemble des salariés et nécessite la sélection du rôle qui converge le mieux à la fonction occupée, ensuite l'évaluation du niveau de contribution du salarié, grâce à l'outil "*référentiel des contributions*". Cette démarche, comme toute action gestionnaire nouvelle, génère les risques inhérents à la refondation des rapports au travail. Dans les différentes réunions des cadres d'entreprise avec les consultants chargés de la diffusion du modèle, une liste de risques a été exposée en amont pour inviter les acteurs participant à la mission de concevoir un processus de positionnement sécurisant et présentant toutes les garanties nécessaires. Il s'agit des risques de sur- et/ou de sous-classification, de subjectivité, de recul devant une opération, de vérité, de refus de mettre en évidence un écart important entre le salaire d'un collaborateur et le niveau de contribution retenu et surtout celui de la démotivation des salariés.

Le positionnement est un processus qui s'étale sur trois phases, celle de Raccordement d'Initialisation, Positionnement managérial et de Gestion des évolutions. La première étape implique l'équipe du projet, cependant les managers / relais et les Task Forces interviennent sur la seconde et la troisième phase (en annexe 4, 5, 6 le schéma type d'entretien de positionnement, feuille de positionnement commentée, support de note d'entretien).

La figure 28 résume sur un axe temporel les trois phases, les acteurs intervenants et les missions.

Figure 28. Les trois étapes de positionnement des salariés



Source : Guide de positionnement dans le modèle R&C.

Pendant la phase de raccordement d'initialisation, l'équipe de projet assure à chaque salarié un positionnement de début dans le modèle R&C selon sa classification antérieure. Dans cette phase, l'équipe maintient la rémunération de chaque salarié. Chaque fonction est rattachée à un rôle et chaque échelle est raccordée à une bande de salaire. Le salaire de base reconsidéré de chaque salarié est positionné dans une bande de salaire conformément à son rôle et à son échelle actuelle. Seuls les Relais et les Task Forces peuvent connaître ce résultat, il n'est pas communiqué aux managers pour éviter le risque de contamination, il leur est transmis après l'épave de positionnement managérial.

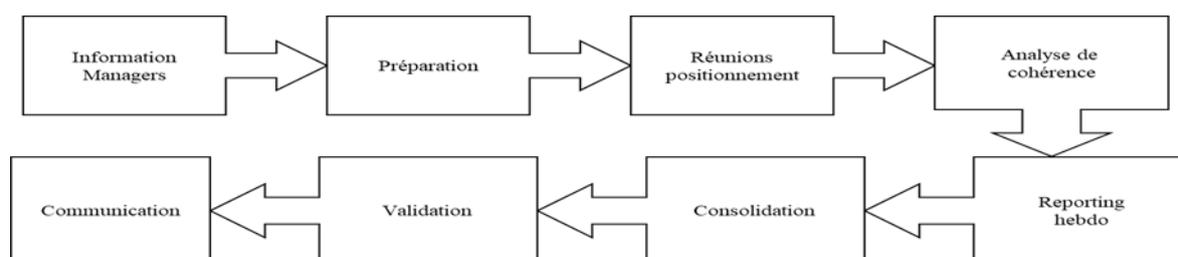
Lors de la phase de Positionnement managérial, les managers positionnent leurs collaborateurs. Chacun de ces derniers valide le raccordement de ses collaborateurs dans un rôle ou les affecte dans le rôle correspondant à leur fonction réelle. Il détermine ensuite le niveau de contributions de chaque collaborateur, en fonction du référentiel des contributions correspondant. Le manager N+1 apporte son analyse, valide ou demande de revoir certains positionnements. A cette phase de positionnement, le salarié conserve son intitulé de fonction, l'ancienne rémunération est garantie par le nouveau salaire de base.

Les diplômes requis n'est qu'un indicateur pertinent du positionnement, sa possession ne garantit pas l'accès à un rôle. Dans un raisonnement dual, la non-possession d'un diplôme peut être compensée par l'expérience acquise et n'exclut pas le salarié des possibilités de positionnement.

La progression en niveau de contributions n'est pas systématique, elle n'est aussi pas garantie et elle doit être assortie d'une réelle amélioration, significative, constante, mesurable et constatable par tous les évaluateurs. Cependant, certains salariés ne peuvent progresser jusqu'au niveau dernier de contributions, ils peuvent rester à "Met en Œuvre" ou "Domine" tout en étant de très bons professionnels, efficaces et "normalement" contributeurs.

Quant à la phase de gestion des évolutions salariale et professionnelle, elle donne la possibilité aux managers de gérer ces évolutions salariale et professionnelle qui ont résulté du positionnement. En collaboration avec la direction des ressources humaines (DRH), les managers proposent les ajustements de salaires qui peuvent être engendrés par ce travail de positionnement, ils préparent en conséquence des plans d'actions individuels. Les salariés sont par la suite informés des résultats de leur positionnement et des objectifs de contribution qui en découlent, en cas d'insatisfaction, ils peuvent présenter un recours. En termes de responsabilité, cette phase réalise l'installation du modèle R&C pour plusieurs années, les écarts produits peuvent étaler le temps de leur traitement.

Figure 29. Le processus positionnement des salariés



Les acteurs de déploiement du modèle ont été répartis en cinq vagues successives.

Table 3. Les vagues de déploiement du système R&C et les acteurs concernés

Les vagues	Les acteurs
Première vague	Top 135 et Fonctions clés prioritaires
Deuxième vague	Managers de Proximité des quatre Activités Opérationnelles (Chefs de départements / Division ou sous-directeur)
Troisième vague	Salariés sous l'autorité hiérarchique d'un Managers de Proximité des quatre Activités (Professionnel, Responsable d'Equipe(s), Responsable de Projet)
Quatrième vague	Salariés sous l'autorité hiérarchique d'un Responsable d'Equipe(s) ou d'un Animateur d'Equipe des quatre Activités Opérationnelles
Cinquième vague	Fonctions "Sièges"

Le processus a été entamé par la formation des Relais et des Task Force, ensuite des phases d'information et de formation des Top 170 et des managers positionneurs. Les deux dernières phases de déploiement ont porté sur le positionnement managérial des quatre Activités Cœur de Métier et enfin celui des sièges.

Dans la phase de positionnement managérial, il a été décidé d'attribuer des rôles aux acteurs participants en fonction des vagues : consultants, relais / Task Force, managers positionneurs, managers associés au positionnement, la DRH et l'équipe de projet de la Sonatrach. Ces rôles sont illustrés dans le tableau suivant :

Table 4. Les vagues de déploiement du système R&C et le rôle des acteurs

Acteurs	Première et deuxième vagues	Troisième et quatrième vague
Consultant	- Pilotage de la réunion - Assistance du manager - Formation des Relais et Task Forces	- Assistance sur demande - Contrôles de cohérence
Relais-Task Force	- Apprentissage du processus lors de la 1ère vague - Accompagnement lors de la 2ème vague	- Pilotage de la réunion - Assistance du manager - Analyse des recours
Manager positionneur	- Validation raccordement dans les Rôles - Fixation Niveau de Contribution	- Validation raccordement dans les Rôles - Fixation Niveau de Contribution
Manager associé au positionnement		- Participation aux réunions de la 4ème vague au côté du manager et des Relais/Task Forces.
DRH	- Participation - Appropriation - Contrôle et validation des deux premières vagues.	- Contrôles et validations - Traitement des recours et des ajustements
Equipe de projet Sonatrach	- Apprentissage du processus - Accompagnement lors de la 2 ^{ème} vague	- Participation - Assistance - Contrôle

Source : Documentation du Cabinet de consultance Towers Perrin.

Les Relais, Task Force et Managers ont bénéficié d'un accompagnement en matière d'information et de formation pour leur permettre une mobilisation qui leur permet d'entraîner les autres parties prenantes.

En matière de système de management de la performance (SMP), des rôles principaux que doivent jouer les principaux acteurs.

Le premier acteur sont les salariés, l'entreprise a mobilisé des moyens d'information et de communication pour expliquer l'intérêt du nouveau contrat. La finalité est de les amener à contribuer au bon fonctionnement par une participation active et positive à l'entretien annuel.

Le deuxième acteur sont les managers qui ont été invités à communiquer activement sur la stratégie de l'entreprise, de construire des objectifs de résultat et de contribution cohérent avec la stratégie en assurant une forte implication dans le travail de pilotage des performances. Le rôle attendu intègre la préoccupation d'une forte responsabilisation pour en assurer une efficacité et équité dans la conduite des entretiens annuels.

Le troisième acteur sont Directions de Ressources Humaines qui doivent appuyer les managers dans leurs missions d'opérationnalisation du système de management de la performance. Elles interviennent dans les actions de formation et de conseil, de vérification de la validité des objectifs, de contrôle de la conformité aux procédures et de l'exploitation des feuilles de routes annuelles.

En dernier lieu, à l'instar des DRH, les fonctions Stratégie, Planification et Finances sont sollicitées à communiquer sur la stratégie entreprise, sa traduction en objectifs cibles en les chiffrant et en leur donnant un caractère réaliste. Dans une perspective de contrôle, elles participent au pilotage des performances par la conception de tableaux de bord.

5.3.3. Le substrat formel : les supports de l'instrumentation

Le substrat formel d'un instrument désigne le cadre complet des supports concrets dans lesquels les instruments s'incarnent. Pour notre cas d'étude, il correspond essentiellement à la rémunération de compétences et aux démarches qui relient le niveau de compétence à sa rémunération.

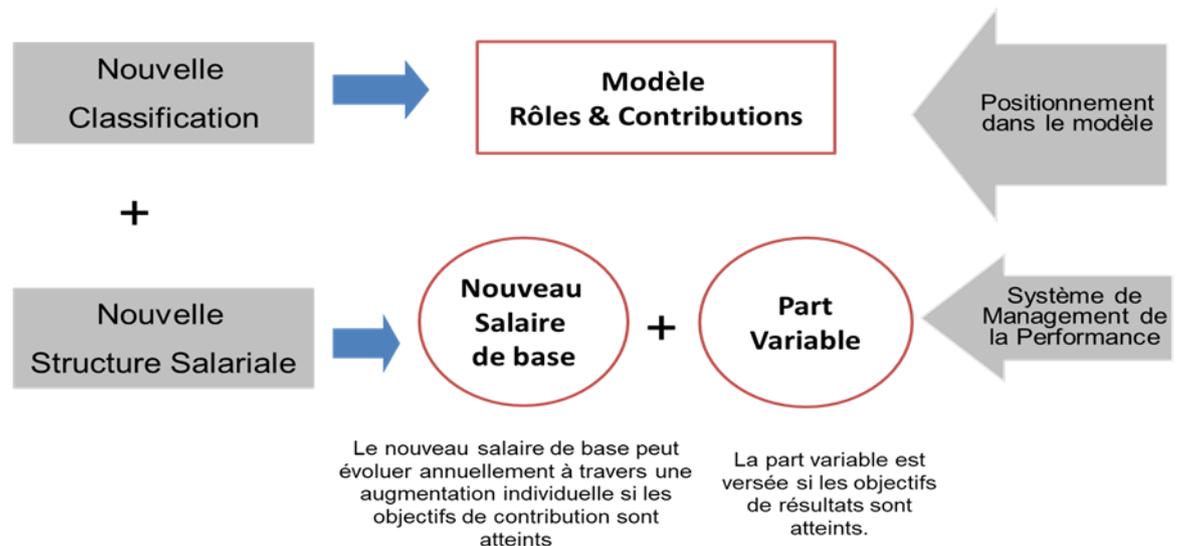
L'entreprise s'est engagée dans une politique de rémunération adoptée dans les grandes entreprises, elle est basée sur les principes de l'équité interne des fonctions de même poids pour l'entreprise, le souci est de devoir rémunérer ces fonctions à poids similaires dans les mêmes fourchettes de salaires. Cette politique se heurte à la contrainte de compétitivité externe en offrant des rémunérations qui offrent à l'entreprise le moyen d'attirer, de retenir et de motiver les candidats à l'embauche et les salariés dont elle a besoin pour atteindre les performances souhaitées. L'individualisation est le troisième composant de cette politique, il

s'agit de déterminer le critère de différenciation de la rémunération individuelle selon les compétences et les performances réalisées.

L'entreprise Sonatrach a souhaité adopter la politique des grandes entreprises du fait de la réussite de cette dernière dans plusieurs expériences (benchmark). Elle a permis d'attirer les meilleurs potentiels, de retenir et de motiver les salariés. Tenant compte des pratiques observées, cette politique est partagée par les managers et leurs collaborateurs et font partie intégrante des pratiques de management. Cependant, dans des phases de tension de cette instrumentation, les entreprises ont été incitées à investir davantage sur la gestion des carrières et sur la rémunération globale monétaire et non monétaire.

Comme il a été dit plus haut, cette politique donne moyen à chacun des salariés de prendre en main son développement professionnel. A partir de la fixation des objectifs individuels d'amélioration et de contribution, le salarié peut réaliser une augmentation individuelle annuelle du salaire de base. Il est possible également, en fonction des résultats atteints par rapport aux objectifs, de bénéficier d'une part de rémunération variable.

Figure 30. Composants du système de rémunération R&C



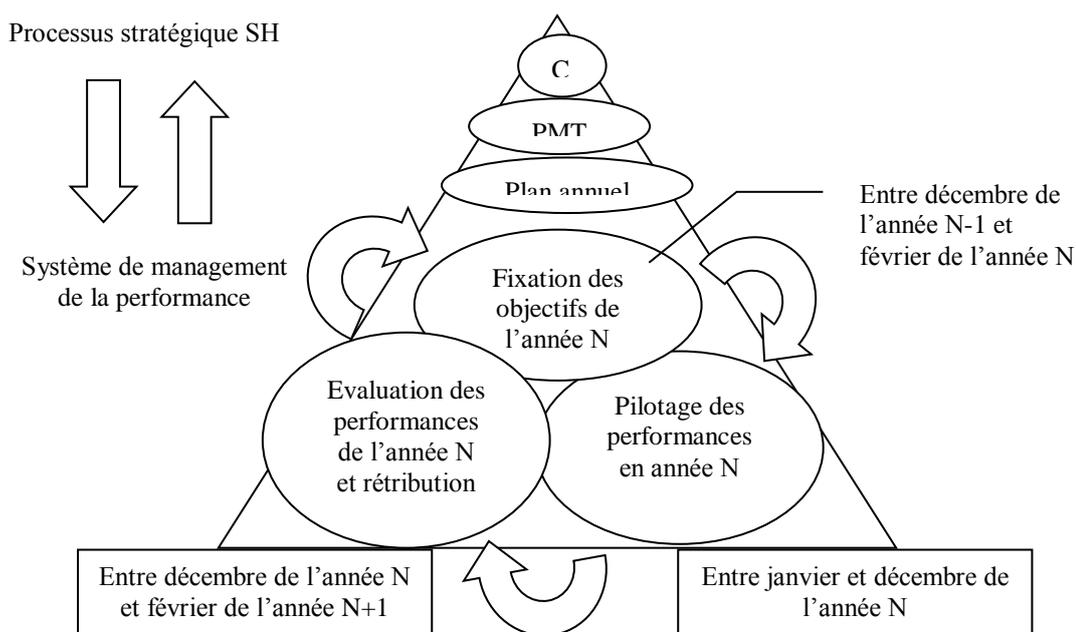
Source : Documentation du Cabinet de consultance Towers Perrin HR Services.

L'entreprise a intégré deux enjeux complémentaires pour définir la performance. Elle prend en considération, dans le premier, les résultats réalisés par l'entreprise, les structures, les équipes ou les collaborateurs en termes opérationnels ou financiers. Cette appréciation

s'étend aussi à l'évaluation des réalisations des projets dans des conditions optimales de qualité, de délais et de budget. Dans le second, il s'agit de la qualité des pratiques professionnelles démontrée par les salariés, illustrée par les contributions.

Le système de management de la performance se décline en un processus annuel qui place l'entreprise et les salariés dans une relation contractuelle qui vise une réalisation durable de la performance.

Figure 31. Architecture du système de management de la performance



Source : Guide du management de la performance, Système R&C.

Le système de management de la performance constitue pour l'entreprise un moyen de décliner les objectifs de la stratégie en actions et résultats sur l'ensemble des niveaux de l'organisation. La définition d'objectif permet de mettre en place des indicateurs de pilotage et de révisions des plans annuels et du moyen terme (PMT). La démarche permet un retour sur l'amont pour enrichir les conditions de maîtrise des plans et des projets.

L'intégration d'objectifs qualitatifs permet, au-delà des augmentations de volumes d'affaires, d'optimiser les investissements, rationaliser les coûts et prendre en charge des exigences en matière des enjeux HSE.

Dans la conception de ce système, il est clairement annoncé que cette approche permet

de stimuler la motivation à la fois des managers et des collaborateurs. La fixation d'objectifs prioritaires inscrits dans des perspectives de création d'équipes opérationnelles et de management de plus grande efficacité. La dynamisation des pratiques et des comportements au travail contribue à enrichir son contenu, son organisation et les modes managériaux. Le suivi des performances par les managers implique une mobilisation plus forte des salariés en milieux professionnels.

Du point de vue de la rémunération, la performance est un indicateur objectif de rétribution différenciée, sous la condition d'une objectivité perçue de l'évaluation. C'est un outil qui permet une rupture avec la posture égalitariste en instaurant une des conditions de l'individualisation.

Le système de management de la performance est composé de trois éléments relatifs à la fixation d'objectifs en début d'exercice, de pilotage pendant l'activité et d'évaluation en fin d'exercice. Sur la base de priorités stratégiques de l'entreprise, des objectifs sont mis en place et font objet d'un suivi tout au long de l'exercice. Ce pilotage permet d'avoir des appréciations prédictives sur les difficultés à venir et la proposition, a priori, d'actions correctives.

En fin d'année une évaluation permet de mesurer et d'apprécier les performances qui seront considérées comme une assise d'indexation des rémunérations et des carrières des collaborateurs.

Les objectifs de ce système de management de la performance sont déclinés sur l'axe du résultat qui permet de définir la rémunération variable et celle de contribution pour calculer les augmentations individuelles (AI).

Les objectifs de résultat concernent les postes organiques, les cadres supérieurs, les salariés classés dans les rôles de professionnel, superviseur, responsable de projet, responsable d'équipes(s), le personnel des équipes opérationnelles des activités dans les rôles d'opérateur, relais techniques et animateur d'équipe. Par contre, les objectifs de contributions concernent l'intégralité des salariés.

Les objectifs de résultat permettent de fixer les rémunérations variables individuelle et collective.

Pour la détermination de la rémunération variable individuelle (RVI), un entretien annuel est prévu pendant lequel le manager fixe à son collaborateur direct cinq objectifs de résultat. Une feuille de route annuelle doit être renseignée (voir annexe 7) par le manager en

précisant :

- Un objectif collectif qui est une priorité d'amélioration des résultats ou un projet à réaliser, pour l'entité N+1 du collaborateur. Le système conserve une cohérence d'ensemble pour maintenir un esprit de coopération au niveau des équipes et standardise cet objectif collectif des collaborateurs d'un même manager qui est lui-même son objectif semi-collectif.
- Un objectif semi-collectif à atteindre au niveau de l'entité N, managée par le collaborateur ou par l'entité d'appartenance du collaborateur. La réalisation de ce dernier est tributaire de l'implication de tous les N-1 du collaborateur et de cette manière, l'objectif semi-collectif du collaborateur devient l'objectif collectif de ses N-1.
- Trois objectifs individuels qui constituent les autres priorités que le collaborateur est invité à remplir mais qui n'impliqueront éventuellement qu'une partie de ses N-1. Pour les collaborateurs opérationnels des activités, le troisième objectif doit s'inscrire impérativement dans le domaine de l'HSE.

La feuille de route insiste sur l'objectivité d'évaluation en précisant une démarche de quantification des priorités d'amélioration des résultats. Par rapport aux objectifs de projet, des critères factuels (échéances, budgets, etc.) sont définis pour apprécier les résultats concrétisés. Le manager détermine aux différents collaborateurs des objectifs qui couvrent les principales priorités de sa structure. Il y a une différenciation des objectifs collectifs, semi collectifs et individuels d'un seul collaborateur pour échapper aux cumuls de rémunération causés par des redondances de réalisation d'objectifs. Une discussion est possible par rapport aux moyens et au calendrier de réalisation de l'objectif semi-collectif et des objectifs individuels. Les objectifs de résultats ne peuvent être modifiés une fois fixés par le manager et visés le niveau hiérarchique N+2.

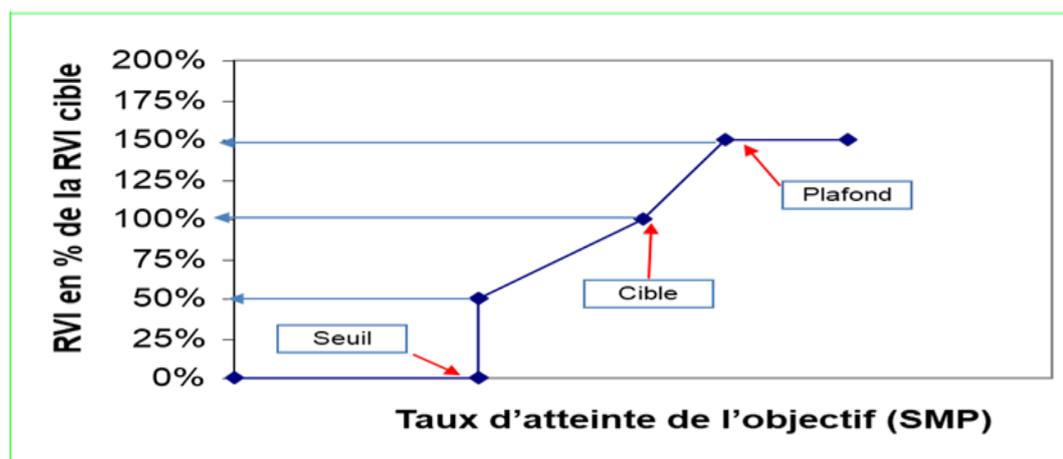
Pour assurer une plus grande efficacité de dialogue direct avec les collaborateurs, les managers utilisent des tableaux de bord, des journaux de bord, des comptes rendus et des fiches de synthèse pour assurer le processus de pilotage des objectifs. Des réunions de management sont tenues pour le pilotage des objectifs collectifs et semi-collectifs.

La démarche prévoit, au moins, une rencontre à mi-parcours entre le manager et son collaborateur pour corriger les efforts en réagissant dans un délai optimal de réalisation. Cela permet de préparer, dans des conditions convenables, l'évaluation finale prévue en fin d'exercice au moment de l'entretien annuel.

En matière de sa mesure, la rémunération variable individuelle (RVI) cible est exprimée en pourcentage dans le système R&C, à des taux progressifs et selon le rôle. Elle est calculée selon la règle suivante :

- Réalisation égale à la cible -> RVI égale à la RVI cible
- Réalisation égale au seuil -> RVI égale à 50% de la RVI cible
- Réalisation égale au plafond -> RVI égale à 150% de la RVI cible
- Réalisation inférieure au seuil -> RVI égale à 0%

Figure 32. Illustration de la rémunération variable individuelle en fonction de l'objectif



Source : Guide du management de la performance, Système R&C.

Quant à la rémunération variable collective (RVC), elle est aléatoire, variable et fondée sur les réalisations annuelles des objectifs d'équipes. Cette part est versée aux catégories de maîtrise et d'exécution, aux équipes opérationnelles des fonctions « cœur de métier ». Elle est pondérée par rapport au salaire de base recalculé et sa valeur dépend de la catégorie socioprofessionnelle.

En ce qui concerne les objectifs de résultat des salariés bénéficiaires de la RV collective, le manager de l'équipe opérationnelle détermine à l'ensemble ses collaborateurs deux objectifs collectifs identiques et quantifiés, l'un des deux doit être obligatoirement de type HSE. Il précise par la suite la cible, le seuil et le plafond chiffrés relatifs à chacun des deux objectifs.

Les deux objectifs sont validés au préalable par le N+2 des collaborateurs, ils leurs sont

communiqués par la suite lors de l'entretien annuel. A l'instar de la démarche RVI, ces objectifs ne sont pas susceptibles d'être modifiés après.

Une opération de pilotage est assurée par le biais de réunions périodiques de l'équipe opérationnelle, un travail de suivi des indicateurs et de mise en œuvre des éventuelles actions correctrices sont possibles. Quant à la mesure de la performance en fin d'exercice, elle répond aux mêmes règles qui quantifient la rémunération variable individuelle.

La performance de contribution se construit initialement lors de l'entretien annuel. Le manager fixe à son collaborateur direct trois objectifs, qu'il formalise sur la feuille de route annuelle. Il se base sur le référentiel R&C et en fonction du positionnement dans un rôle et dans un de ses niveaux de contribution.

La fixation d'un objectif de contribution se réalise en trois phases. Le manager détermine un axe de contribution parmi les quatre possibles, ensuite il choisit une contribution sur laquelle le collaborateur devra s'améliorer. Pour chaque niveau de contribution, le manager émet une appréciation en précisant le degré de maîtrise par le titulaire. Lors de la dernière phase, le manager formalise des orientations et les illustre par des actions susceptibles de soutenir le collaborateur dans l'orientation efficace de ses efforts.

- F&O : maîtrise Faible et Occasionnelle
- P&F : maîtrise Partielle et Fréquente
- T&P : maîtrise Totale et Permanente
- Le passage au niveau de contribution supérieur lorsque le collaborateur se situe déjà au degré de maîtrise « Totale & Permanente ».

La performance de contribution est pilotée et évaluée pendant l'exercice. A partir de ses outils de contrôle, le manager met en relief les Initiatives Fortes de Contribution (IFC) prises par le collaborateur en fonction des objectifs qui lui ont été fixés préalablement. En fin d'année, le manager procède à une agrégation du nombre et de la qualité des initiatives du collaborateur, retranscrites sur la Feuille de Route Annuelle et dresse une évaluation de la performance de contribution. L'évaluation se fait par rapport à chaque objectif sur la base d'une échelle de cinq points :

- | | |
|---|-----------------------------|
| Objectif de contribution largement dépassé | : excellent (++) 4 points |
| - Objectif de contribution dépassé | : très bon (+) 3 points |
| - Objectif de contribution atteint, sans plus | : satisfaisant (=) 2 points |

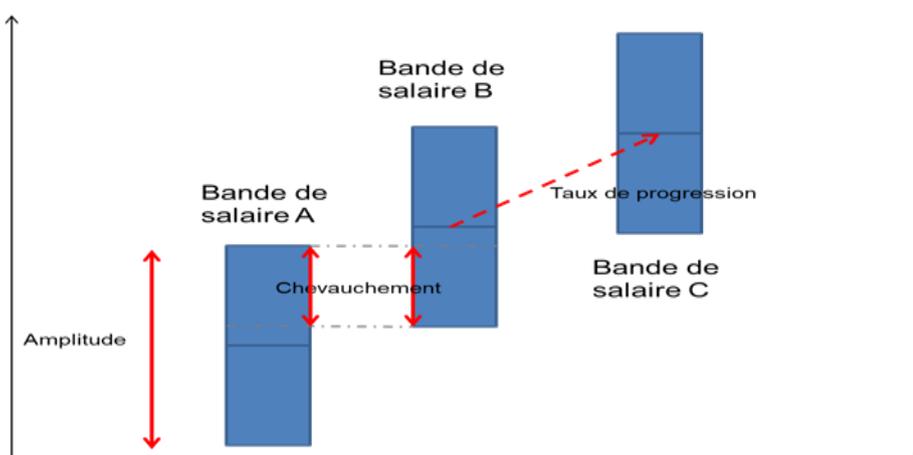
- Objectif de contribution partiellement atteint : à améliorer (-) 1 point
- Objectif de contribution non atteint : insuffisant (- -) 0 point

Le système R&C se base sur la notion de bandes de salaires qui matérialise la plage de salaires dans laquelle l'entreprise rémunère les agents appartenant au même type de métier, (soutien, support, cœur de métier), au même Rôle et au même niveau de contributions. Les bandes de salaire traduisent l'ouverture salariale possible, reconnue et acceptée par l'entreprise pour des salariés affectés dans un positionnement identique en niveau de contributions mais avec de historiques personnels non semblables.

Les bandes de salaires sont construites après l'opération de positionnement des agents dans le Modèle R&C, les salaires de base actuels ont fait l'objet d'analyses statistiques de dispersion des salaires par type de métier, rôle et niveaux de contribution.

La Sonatrach a retenu des principes directeurs définis pour la définition de ces bandes de salaires, il s'agit du principe de l'équité, de reconnaissance de la hiérarchie des rôles et de reconnaissance des fonctions cœur de métier. Les trois principes retenus se déclinent par le biais des taux de progression des points milieu, du chevauchement des bandes et de leur amplitude illustrés dans figure 33.

Figure 33. Amplitude – Chevauchement – Taux de progression



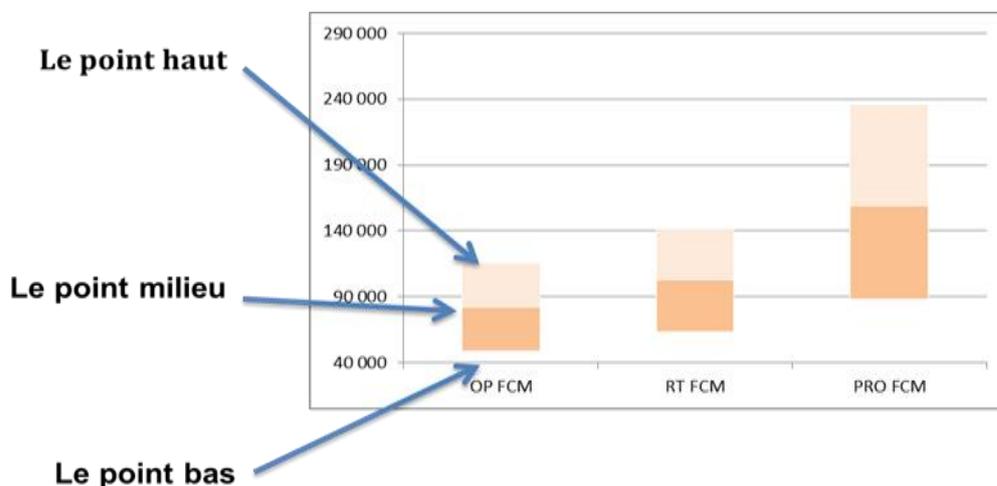
Source : Documentation de l'entreprise sur le système Rôle et Contribution.

Graphiquement, les bandes de salaires comprennent :

- Un point haut qui correspond au salaire le plus important du dernier niveau de contribution du Rôle. Dans la pratique normale, aucun salaire ne pourrait dépasser ce point.

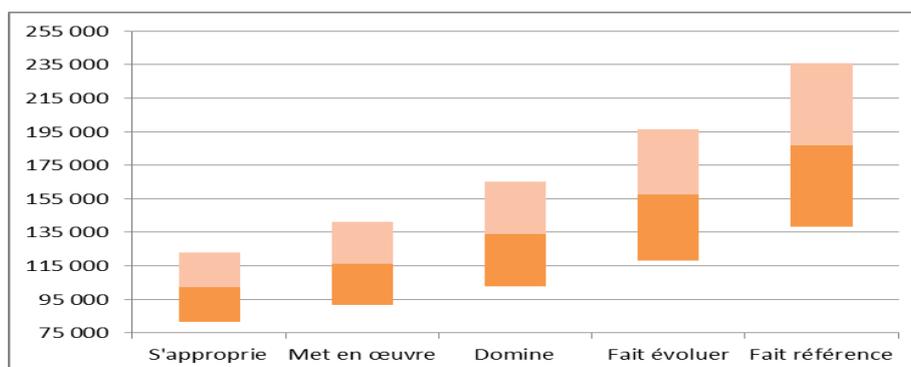
- Un point milieu, appelé point d’ancrage de la bande de salaire. Il correspond à la rémunération d’un agent à mi-chemin pour remplir le niveau de contributions en fonction du positionnement dont il a bénéficié.
- Un point bas relatif au salaire de base minimum du premier niveau de contribution du rôle, en dessous duquel, par principe, aucun agent positionné ne peut bénéficier d’une rémunération.

Figure 34. Bandes de salaires et points de rémunérations



La démarche prévoit un découpage des bandes de salaires en sous bandes par niveau de contribution. Au niveau de l’entreprise, le constat de bandes très larges a été fait, il a été décidé de découper les sous-bandes par niveau de contribution en cinq zones d’une amplitude identique afin de faciliter la gestion des salaires de bases.

Figure 35. Exemple d’une bande de salaires d’une fonction cœur de métier



Source : Documentation de l’entreprise sur le système Rôle et Contribution.

Ces bandes de salaires sont dynamiques, elles sont sujettes à des évolutions annuelles. Cette évolution dépend fondamentalement des attributions budgétaires de l'entreprise en matière d'augmentations individuelles et générales, des décisions relatives à la politique globale de la rémunération ou aux considérations techniques inhérentes au soubassement statistique de la dispersion.

Du point de vue de la gestion de l'instrument, les salaires de base sont gérés dans les bandes de salaires élaborées. A cet effet, la démarche a prévu deux outils pour ce faire, une matrice de révision salariale et une procédure qui instruit l'envoi aux managers du positionnement des salaires de bases des N-1.

Table 5. Exemple de matrice de révision salariale de Sonatrach

		Niveau d'atteinte des objectifs				
		2 NA	1 A / 1 NA	2 A	1 A / 1 D	2 D
Positionnement du salaire dans la sous bande par NC	Zone 1	0,0%	7,5%	10,0%	12,5%	15,0%
	Zone 2	0,0%	5,0%	7,5%	10,0%	12,5%
	Zone 3	0,0%	2,5%	5,0%	7,5%	10,0%
	Zone 4	0,0%	1,5%	2,5%	5,0%	7,5%
	Zone 5	0,0%	0,0%	1,5%	2,5%	5,0%

NA : non atteint A : atteint D : dépassé	Zone 1 : correspond à la zone basse de la bande Zone 5 : correspond à la zone haute de la bande
--	--

Source : Documentation de l'entreprise sur le système Rôle et Contribution.

La matrice de révision salariale permet à l'entreprise de garantir une intégration réussie de l'instrumentation. Elle permet de mettre en application le principe « plus de contributions, plus de rétribution », d'assurer un traitement équitable entre les agents et construire graduellement des rémunérations dans un cadre global cohérent. Cette révision s'effectue grâce à un cycle annuel de révision des augmentations individuelles selon les étapes suivantes :

- Fixation des objectifs de Contributions ;
- Suivi des objectifs – point à mi-année ;
- Évaluation de l'atteinte des objectifs de contributions ;
- Revue et validation des évaluations ;
- Propositions d'augmentations individuelles et consolidation des propositions

- Validation des augmentations individuelles et communication aux salariés.

La cohérence se cristallise par des entretiens annuels d'appréciation et les décisions produites grâce à l'exploitation des données. La finalité étant la reconnaissance, par le biais des rétributions salariales, les collaborateurs les plus contributeurs.

Dans la littérature, Spencer Jr & Spencer (1993) rendent compte de l'utilisation de la notion de compétence dans des domaines aussi variés en prolongeant les travaux de McClelland (1973) et de Boyatzis (1982). L'apport de Boyatzis (1982) s'inscrit dans la continuité des travaux de McClelland (1973) et propose une méthode qui s'appuie sur le *Behavioural Event Interview* (B.E.I.). Au sens de Foucher (2007), cette approche repose sur l'identification d'une double vision : d'une part, les liens entre la compétence et le rendement ; d'autre part, la centration sur l'individu ou sur le poste de travail.

Ce cas précis correspond au modèle de l'iceberg dans lequel la compétence mobilise des caractéristiques à différents niveaux de profondeur. Une partie visible exprimée par les *skills*, une autre invisible composée de caractéristiques fondamentales telles des traits de personnalité. Les liens entre la compétence et le rendement s'expliquent par un processus qui lie les intentions des personnes qui sont à l'origine des comportements qui signifie que le niveau de maîtrise des compétences détermine le niveau de rendement. Dejoux (2001) a repris la métaphore de l'iceberg en insistant sur le fait que la compétence possède une face cachée. Elle présente aussi des composantes de la compétence moins visibles (rôle social de l'individu, ses traits et sa motivation) considérées comme des conditions d'expression de la partie visible de la compétence individuelle, c'est-à-dire les capacités, le savoir et les attitudes. Par rapport à l'importance de la dimension comportementale, Lucia & Lepsinger (1999) proposent une pyramide semblable à celle de Spencer Jr & Spencer (1993) qui se distingue en incluant les comportements au sommet de la pyramide. Ils donnent deux explications fondamentales : le modèle de compétence peut être utilisé comme un outil de la GRH car il est possible d'illustrer des compétences exprimées au travail, à ce titre les comportements sont susceptibles d'être changés mais il est impossible que ça soit produit pour les traits de personnalité. La question de l'appréciation du résultat est un déterminant de la réussite de l'instrument.

Conclusion

La Sonatrach est une entreprise qui a subi une évolution chaotique du marché pétrolier mondial orchestrée par des stratégies des acteurs institutionnels. De par sa dimension de groupe pétrolier international et les pressions exercées sous le prisme des contextes économique, politique et technologique, elle a engagé un processus de transformations de son organisation et de ses modes managériaux. Elle est devenue une firme de dimension internationale en réalisant de gros investissements technologiques, accompagnés par l'intégration de systèmes d'organisation et de management. Une importance a été donnée aux ressources humaines tout au long de cette évolution, en s'appropriant des systèmes de management appuyés par programmes de formations qui ont touché l'ensemble des catégories de salariés. Une succession de restructuration a abouti, après l'adoption d'un plan de modernisation de l'entreprise PROMOS, à une prise en compte des besoins importants en matière d'encadrement lié aux cœurs de métier et aux fonctions managériales.

A partir d'un benchmark établi par rapport à des firmes pétrolières internationales, Sonatrach a entrepris des actions suite un diagnostic fonctionnel des politiques de GRH et d'un sondage réalisé auprès des managers RH. Dans un cadre global en pleine mutation, les enjeux prioritaires arrêtés ont visé la liaison de la rémunération avec la performance, l'améliorer de la formation et le développement des compétences, l'offre de perspectives d'évolution et d'accompagnement des changements organisationnels et culturels. Plusieurs chantiers ont été lancés pour réhabiliter des axes stratégiques en matière de GRH, ils ont porté sur le développement de plusieurs instruments relatifs gestion anticipative, le développement des compétences et de la formation en adoptant le référentiel McBer de McClelland, la définition des parcours professionnels et des carrières, le recrutement, la communication interne managériale, la rémunération et le management de la performance. Ce dernier point a été construit sous la condition de négociation avec le partenaire social.

Le nouveau système de rémunération a été amorcé en début de l'année 2004 et a permis d'asseoir une nouvelle philosophie qui repose sur trois axes essentiels. Le premier porte sur une classification par rôles et contributions afin de structurer le niveau de responsabilité avec le niveau de rémunérations, il a permis de définir une hiérarchie des emplois qui constitue la base de rémunération des collaborateurs. Le deuxième axe concerne la consolidation du salaire de base qui permet d'attirer et de fidéliser les salariés. Le troisième concerne la définition d'une part variable de la rémunération.

Ce projet de rémunération s'inscrit dans une instrumentation de la gestion des compétences qui est sujette, à l'instar des autres outils, à des problématisations en matière de transformation des organisations classiques vers des modèles de compétitivité en rupture avec les pratiques de logiques de qualification.

Cette gestion des compétences, par l'intégration d'un modèle de rémunération individualisant, se développe dans une logique de grandes entreprises qui intègrent continuellement des dispositifs instrumentaux permettant de rationaliser l'action collective.

Dans la littérature managériale, il est possible de démontrer une construction paradoxale de l'instrumentation de gestion des compétences. D'un côté, elle est censée donner le moyen de manager l'intégralité des politiques de GRH de l'entreprise (Boyatzis, 1982; Le Boterf, 2002; Spencer Jr & Spencer, 1993). Elle a des effets attendus aux niveaux des dimensions individuelle et organisationnelle (Stajkovic & Luthans, 2001). L'outil permet à la fonction RH de valoriser des activités à forte valeur ajoutée. De l'autre, il s'agit d'analyser d'une manière factuelle la mise en œuvre de l'instrumentation. Des contributions ont démontré les difficultés de sa conception et de sa mise en œuvre (Martineau, 2008, 2020) et de son essoufflement (Gilbert & Yalenios, 2020; Oiry, 2011; Roche, 2020).

Comme expliqué par Hatchuel & Weil (1992), le concept d'instrumentation renvoie à la qualité de l'articulation entre ses trois éléments qui la composent (philosophie gestionnaire, rôle simplifié des acteurs, substrat formel). Le cadre d'analyse proposé (Mazouz et al., 2012) permet d'identifier les zones d'inconfort Dans qui permet d'affiner cette analyse de la qualité de l'articulation. L'instrumentation montre clairement la nécessité d'étudier cette construction de très forte hétérogénéité, qui n'est vraisemblablement jamais aisée à construire.

Chapitre 6 : Qualification des zones d'inconfort : analyse et discussion

Introduction

Notre volonté de travailler sur l'analyse compréhensive des zones d'inconfort relatives à la diffusion d'une instrumentation de gestion est partie d'observations et d'intuitions lors de notre immersion dans grande entreprise d'Etat. Avant de nous centrer sur le sujet directement, nous avons procédé par une enquête exploratoire qui nous a aidé à construire notre pensée ainsi que notre démonstration. Elle a mis en évidence certains usages des outils de gestion et parallèlement, nous a permis de nous questionner sur les tensions générées par cette instrumentation de gestion.

Comme expliqué dans le cadre d'analyse mobilisé dans la recherche, nous nous proposons, dans une première section, d'évoquer la dimension institutionnelle de l'expression des tensions. Dans un second point, la dimension organisationnelle en expliquant que la diffusion de l'outil de gestion est à la fois un moyen de rationalisation, de représentations, d'enjeux et surtout levier de changement, tout en respectant des conditions d'usage et d'efficacité. Le troisième point se situe en niveau du cadre général de gestion et la nécessité de refondation des axes de la GRH. Enfin, dans le dernier point nous nous concentrerons sur le niveau artéfactuel des tensions générées.

6.1. Les tensions au niveau institutionnel

Nous présentons, dans ce point, les résultats de l'analyse de la dimension institutionnelle. L'analyse utilise les différentes composantes de cadre conceptuel sur la théorie institutionnaliste.

Nous présentons la synthèse de perception de l'instrumentation du point de vue des valeurs de l'entreprise dans un premier temps. Dans un second temps, il s'agira d'aborder la portée néo-institutionnaliste qui sera expliquée par le concept d'incertitude qui favorise l'apparition de pressions mimétiques et par le rôle des forces normatives et coercitives qui concourent à la diffusion de l'instrumentation.

6.1.1. Le construit ambigu de l'instrumentation : la compétence arlésienne du système de valeurs

Tenant compte de l'histoire retracée des démarches adoptées, la recherche de compétence comme logique de fonctionnement est confrontée à une perception qui formule un décalage entre le concept et sa représentation. Au regard des nombreuses instrumentations²⁶ qui ne sont pas arrivées à atteindre le niveau de résultat attendu, le concept de compétence demeure insaisissable et porte une reproduction des mêmes risques des instrumentations antérieures.

Du point de vue des managers, les raisons de cet essoufflement des instrumentations sont liées à la difficulté d'une intégration réussie du concept. Le contenu qui le véhicule peine à s'accommoder au système de valeurs façonné par l'effet d'un ensemble de croyances.

D'après un cadre RH, « la compétence reste un concept inopérant chez Sonatrach, sa validité opérationnelle reste à prouver [...] une construction préétablie, onéreusement acquise, ne peut produire une définition objective, reconnue et adoptée efficacement par les acteurs concernés dans l'entreprise ». Un autre cadre du Task Force exprime sa crainte par rapport à son ambiguïté couplée à de l'effet de mode : « nous nous sommes engagés pleinement dans le processus, nous avons été formés et nous assistons les managers dans leurs missions de positionnement, je ne vous le cache pas, ça donne l'impression d'une chose déjà vue et qui n'a pas tenu ses promesses. Il s'agit de faire du nouveau avec de l'ancien alors que la majorité n'est pas convaincue de la portée réaliste de ce que le promoteur appelle « compétence », je crains que ça soit tout simplement un effet de mode, que le

²⁶ L'entreprise a déjà mis en place des instrumentations qui se sont essouffées. Le référentiel de compétence McBer de McClelland et un système d'appréciation des performances.

consultant a su vendre à l'instar des autres systèmes ! ». Un cadre supérieur est allé même remettre en cause la croyance des premiers responsables et met l'accent sur leur perte de crédibilité : « comment voulez-vous adopter cette gestion des compétences alors que les premiers responsables n'y croient pas ? En plus, à chaque fois ils nous ramènent des outils relookés pour reproduire à l'identique les mêmes pratiques. A ce jour tout le monde en parle mais cette notion n'existe que par le dire mais personne n'est capable de nous définir clairement de quoi s'agit-il ». D'après plusieurs interviewés, cette situation est animée par des remises en cause systématiques des systèmes et de l'organisation à l'occasion de chaque changement de staff. L'instabilité du *top management* influence la continuité de certains projets d'instrumentation, et par conséquent, elle provoque une dégradation du climat de travail.

Il a été dit que, malgré la mobilisation des individus dans l'action, la compétence est formulée dans un discours dont le sens est perçu différemment par ceux qui l'émettent et ceux qui le reçoivent. Les présuppositions théoriques des concepteurs sont inscrites dans des discours théoriques et normatifs, alors que les pratiques ont le souci de faire prévaloir des croyances rationnelles. Cet état de fait pose les conditions d'une interpellation récursive entre idéalisme et pragmatisme. La compétence est, de ce fait, difficile à cerner mais il est plus facile de constater ses effets visibles. En tant que telle, elle ne peut émaner d'une définition absolue et universelle, elle s'appréhende par ses manifestations multiples et polymorphes complexes à saisir.

Ces manifestations sous-jacentes à la compétence formulent des attentes. Quand un salarié est qualifié de compétent, ça sous-tend un engagement qui devra se traduire par des actes congruents. L'engagement est animé par la valeur d'exemplarité car c'est un moyen qui lie les qualités intrinsèques reconnues à l'individu vis-à-vis des actes à venir. Cet engagement est lié avec ceux pris par d'autres individus et forme un mariage entre l'individu et l'organisation, la confiance est un élément nécessaire à la réussite de cette union.

Les cadres RH pensent réellement qu'il y a une vraie perte de sens dans les méthodes de GRH qui ont longtemps permis de gouverner un capital humain d'une singularité évidente. « Le recours à l'appropriation d'un concept qui fait l'engouement dans d'autres contextes ne serait pas la meilleure décision à prendre. Je ne pense pas que nous allons avoir un commun accord dans la définition de ces compétences, liées aux cœurs de métiers et/ou autres, entre ce que les consultants nous proposent et notre connaissance approfondie et réaliste du terrain. Leur conception de définition est complètement déconnectée de notre réalité pratique »,

clame un cadre supérieur RH au niveau du siège. Un fonctionnement efficace nécessite une définition satisfaisante du concept qui devrait converger avec la démarche dans sa globalité. C'est une condition nécessaire dans la cohérence de tout groupe social.

Comme toute instrumentation qui n'est jamais neutre, le déploiement de la démarche a donné lieu à des controverses. Nonobstant le caractère a priori restrictif de l'outil de gestion, il est doté d'un minimum de « flexibilité interprétative » au sens d'Orlikowski (1992). L'outil fait potentiellement l'objet d'une pluralité d'interprétations et de modes d'usage qui peuvent s'éloigner fortement des objectifs établis par les concepteurs. Dans la même lignée, Poole et De Sanctis (1990) utilisent le concept "ironic appropriation" pour expliquer les écarts susceptibles de se créer entre les intentions des prescripteurs que l'outil doit véhiculer et les usages réels in situ.

Dans la formulation du projet, il a été clairement dit que cette démarche est basée sur une classification orientée sur le modèle Rôles & Contributions. Elle est construite sur une refondation de la gestion des emplois et des rémunérations et donne le moyen d'une grande flexibilité et d'une fluidité dans l'organisation. Le système de management de la performance, comme corolaire de cette refondation, consiste à définir des objectifs à atteindre et des actions qui permettent leur concrétisation. Ce système offre le moyen d'accorder une rémunération variable aux salariés qui atteignent et / ou dépassent les objectifs définis. La logique de compétence est donc fondée sur ce cadre conceptuel du projet, exprimé par un langage techniquement élaboré, inscrit dans un jeu d'évaluation « gagnant - gagnant ».

Du point de vue symbolique, cette instrumentation relève d'un affrontement des représentations de la vision du monde gestionnaire par les acteurs concernés par l'outil d'évaluation. Ces acteurs sont guidés par l'instrument de gestion pensé au préalable par ses concepteurs. L'instrument de gestion impose aux acteurs de l'évaluation de se conformer à un cadre extérieur à leur rapport direct. Il les invite à tenir scrupuleusement des rôles imposés qui façonnent leur interaction en matière de procédures, outils et comportements. Ces acteurs doivent se conformer aux représentations conçues par le concepteur (bureau de consulting).

Cette situation débouche sur un décalage avéré entre « évaluateur - évalué pensé » et « évaluateur-évalué penseur ». Même si le cadre général de l'instrumentation est minutieusement conçu, les acteurs concernés par l'entretien adoptent des attitudes, des opinions et des comportements qui ne convergent pas forcément à la posture attendue dans les situations d'évaluation. « Nous avons passé six ans à collaborer avec les protagonistes du nouveau système, nous nous sommes mis d'accord avec eux [...] le projet a trop duré pour

finalement arriver à passer beaucoup de temps pour comprendre comment fonctionne le système et saisir les données, dont l'utilité n'est pas garantie. Nous craignons que ça soit encore un outil inadapté à notre entreprise, surtout qu'il nous a pris beaucoup de temps », réplique un manager positionneur. Les cadres dénoncent certains cas de positionnement et considère cette démarche comme un outil idéologique d'autopersuasion. Cela constitue une violence douce basée sur l'intériorisation des contraintes et la canalisation des conflits. Elle se façonne en associant l'acteur concerné au dilemme inhérent à l'affectation au rôle décalé par rapport au vécu du salarié dans l'entreprise.

Un autre membre de la Task Force affirme une perte de confiance par rapport à un système qui a trop duré pour assurer la transition. « Cette longue durée de mise en place du système est marqué par un travail de positionnement lourd qui a duré plus de deux ans. Il a permis de positionner les quelques 40 000 fonctions en dix rôles ! Je ne suis pas sûr que cette phase de projet remplisse réellement les conditions d'une opération de vérité qui sera rapidement rattrapée par un mécontentement lors des entretiens d'évaluation. Chaque salarié devrait être dans son vrai rôle et l'évaluation devrait permettre des augmentations individuelles de salaires mais nous nous retrouvons dans un principe tournant d'attribution de bonne appréciation, [...] l'égalitarisme est toujours d'actualité ». Un manager positionneur nous a confié que « pour certains cadres cooptés, nous n'avons pas su les positionner dans cette opération de vérité, le type avait un poste et a été toujours rémunéré en qualité de cadre alors que son travail portait essentiellement sur des tâches simples, je ne peux le positionner dans le rôle d'opérateur, c'est dégradant ! En tant que collègue, je lui offre la même condition qu'avant, mais si le système marchait, il ne progresserait nullement en matière salariale car les objectifs dépasseront certainement son potentiel. Il y a un vrai décalage entre ce qui est prescrit et notre vécu dans l'entreprise. Ce projet porteur de notion de compétence c'est de la poudre aux yeux ».

Il existe donc un conflit entre le concept et sa représentation du fait de l'intersection des modes de pensées. Le premier est technico-rationaliste d'origine positiviste, alors que le second est contingent de nature constructiviste. Le dernier est phénoménologique basé sur les perceptions des acteurs.

La portée du mode technico-rationaliste se manifeste par une séparation entre la pensée et l'action, le concept est déjà défini par son concepteur qui prétend son universalité. Pour la conduite de l'action collective dans l'entreprise, la dimension normative-prescriptive incarne les principes sous-jacents au *one best way* d'inspiration positiviste.

Le deuxième mode de pensée émane des considérations ancrées du construit collectif du groupe social. Il fonde ses préceptes constructivistes, qui donnent un soin particulier à la contingence, dans et par l'action. Afin d'agir au sein d'un contexte animé d'un héritage historique et intellectuel, il est vital de tenir compte de la complexité des actions collectives à conduire.

Le troisième mode est de nature phénoménologique, il prend en considération des représentations des vécus des individus et des groupes sociaux. Il se base sur les perceptions des vérités par les acteurs qui les vivent ensemble. Il s'agit alors d'un travail d'interprétation des phénomènes et des individus présents dans le champ organisationnel en question.

Comme le démontre bien les commentaires, les acteurs utilisateurs (cadres RH, managers positionneurs, managers, Task Force) adoptent une attitude extrêmement critique à l'égard de l'instrumentation. Selon leurs perceptions, elle ne remplit pas vraiment le rôle. Il s'agit d'une présence de deux rationalités incompatibles inhérentes aux concepteurs et aux utilisateurs. Cette situation nous amène à dire que même si l'instrumentation peut fonctionner parfaitement sur le plan praxéologique, elle s'est heurtée à un dysfonctionnement manifeste sur les plans cognitif et symbolique qui justifient les attitudes de rejet.

Des attitudes de rejet de la démarche constatées, à partir des perceptions des cadres RH, sont issues d'un clivage dans la manière de penser l'instrumentation entre les approches praxéologique et cognitive.

Force de constater que ces perceptions remettent en cause :

- L'exercice d'évaluation des performances, devenu un outil de controverse imposé, de conflit et/ou de recours, alors qu'il était conçu dans une perspective d'évolution salariale et d'évolution professionnelle ;
- La détermination des niveaux de rémunération n'émane plus du cadre du rationnel, les décalages entre les aspirations et les validations de l'évaluation déstabilise la relation de confiance entre les acteurs internes ;
- Un schéma de diffusion top-down de l'instrumentation avec une participation insignifiante des cadres stratégiques dans le processus décisionnel relatif à l'adoption du projet. Les autres cadres étant des hommes de troupe à qui sont invités à suivre la démarche ;
- Le problème de décalages entre les discours et les portées factuelles de l'instrumentation qui se heurtent à un problème de dissonance cognitive. Ces décalages sont inhérents à la construction d'une définition autour de la compétence et

apparaissent en deux phases : un glissement cognitif entre le concept de compétence et sa représentation d'une part et entre le discours sur la compétence et les actes d'autre part.

6.1.2. Tensions et institutionnalisation : la voie des convergences isomorphiques

Les arguments réunis dans ce propos mobilisent dans leur analyse les habitudes de comportements, de pensée et règles allant plus ou moins de soi et plus ou moins formalisées (morale, coutume, ...) qui, dotées d'une stabilité, se transmettent et s'imposent aux individus dans un contexte social donné.

Comme souligné précédemment, le néo-institutionnalisme étudie le rôle des institutions au niveau de champs institutionnels composés d'ensemble d'organisations d'interactions régulières. Ses thèses permettent d'avoir une lecture des mouvements d'adoption d'instrumentations comme des processus d'isomorphisme au sein d'un même champ et interrogent aussi la nature et le degré de ces adoptions.

A partir des réflexions faites par les RRH interviewés, la perception de pérennité de la démarche de reconnaissance et de rétribution des compétences individuelles se déclare dans une position globale sceptique sur la convergence sociotechnique. Tenant compte des arguments critiques sur le contexte et les conditions de son adoption, cette instrumentation serait condamnée à disparaître. Or, de par notre position de neutralité axiologique, il semble qu'il s'agit aujourd'hui de conclusions hâtives qui ne peuvent prouver une telle condamnation. La position partagée sur l'inadéquation de cette instrumentation sera difficile à corroborer du moment où les politiques de rémunération qui prennent en considération les compétences individuelles sont amenées à se perdurer. Nous appuyons ce propos par un attribut historique de cette logique de rémunération qui prend en considération la notion de compétence, elle existe depuis longtemps à l'instar des grilles de classification à critères classant mises en place depuis les années 1970 (Marbach, 1999). Ainsi nous pouvons considérer que les démarches de rémunération des compétences, à défaut de nouvelles méthodes de gestion vouées à disparaître, viennent enrichir et confirmer les pratiques déjà existantes. Outre la question de la pérennité de ces pratiques, nous savons que l'individualisation des salaires, par le biais d'une reconnaissance des compétences, n'est pas une démarche nouvelle dans le domaine de le GRH.

Les institutions forment des champs de force qui structurent les comportements organisationnels. Nous identifions, dans les travaux de DiMaggio & Powell (1983), trois

sources de pressions institutionnelles qui peuvent conduire les organisations à homogénéiser leur pratique : l'isomorphisme coercitif, l'isomorphisme normatif, et l'isomorphisme mimétique. Dans notre analyse du cas d'étude, nous nous basons sur ces trois formes d'isomorphisme pour démontrer l'institutionnalisation des démarches de rémunération des compétences.

Nous nous référons aux travaux de Brandes et al., (2005) qui permettent d'envisager en deux temps les processus d'institutionnalisation. Dans un premier temps, nous expliquons comment l'incertitude autour des pratiques favorise l'apparition de pressions mimétiques, dans un second temps, il s'agit de démontrer de quelle manière les forces normatives et coercitives favorisent leur diffusion.

a. L'incertitude et la recherche de légitimité : une réponse par l'isomorphisme mimétique

Comme précisé dans le chapitre précédent, une enquête a été menée par le cabinet Towers Watson au courant de l'année 2004 pour le lancement du projet rémunération par le biais d'un travail de concertation avec les agents. Cette enquête a été établie sur la base d'un échantillon représentatif, de différents niveaux de responsabilités, métiers et sites géographiques de l'entreprise. Un croisement des résultats d'analyse approfondie des entretiens individuels avec des membres du comité exécutif, des directeurs et le représentant du partenaire social a été fait avec la synthèse des tables-rondes effectuées avec des agents qui représentent l'ensemble des catégories socioprofessionnelles (cadres supérieurs, les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution). L'approche a pris en considération un ensemble d'axes de la GRH qui concernent la gestion des emplois et des rémunérations, les questions relatives aux carrières, l'avancement et la promotion, le management des performances, la gestion des compétences et le développement professionnel, l'organisation du travail et le management des hommes. Des points d'achoppement ont été révélés sur les considérations relatives à l'équité, la transparence et la visibilité sur la carrière. Selon les responsables, les résultats de cette enquête ont ressorti un rejet du système de rémunération existant. Ce système a été considéré comme opaque, inéquitable et ne rétribuent pas la contribution effective des agents à cause des décalages causés par les règles incarnées de l'égalitarisme. Les agents ont aussi présenté l'absence de perspectives d'évolution motivantes avec des niveaux de rémunération jugés trop faibles. Ils ont également exprimé, tenant compte de l'essoufflement des instrumentations adoptées dans le passé, des doutes par rapport à la volonté de l'entreprise et/ou à sa capacité de maintenir le projet jusqu'au bout

d'une majeure réforme. Il est donc question de mettre en place un système de rémunération plus transparent, équitable et motivant.

Comme explicité dans la définition des constituants de l'instrumentation et à partir de la documentation relative à sa mise en place, l'entreprise a choisi l'adoption d'une politique de rémunération ayant présenté des résultats probants dans les grandes entreprises. Elle est construite autour des principes de l'équité interne des fonctions de même poids. Le but de cette politique est de pouvoir donner une rétribution des fonctions à poids semblables dans les mêmes fourchettes de salaires. Cette politique intègre la contrainte de compétitivité externe en offrant des rémunérations qui permettent à l'entreprise d'attirer, de retenir et de motiver les candidats et les salariés dont elle a besoin pour réaliser les objectifs de performance. L'individualisation est le troisième composant de cette politique, il s'agit de déterminer le critère de différenciation de la rémunération individuelle selon les compétences et les performances concrétisées.

Les données collectées lors de nos entretiens ont permis de comprendre qu'un petit nombre de nos interviewés semble indifférent face à la nouvelle instrumentation. Les personnes interrogées étaient globalement excitées à l'idée de voir adopter une manière plus objective de manager leurs compétences, cela dans une atmosphère expectative en attente de retombées factuelles. En réalité, l'instrumentation envisagée constitue une réponse à certaines revendications sociales qui clamaient l'instauration d'une justice dans la gestion des carrières en adoptant des démarches justes et valorisantes des potentiels et de l'effort.

Le recours à une diffusion à l'identique de l'instrumentation fait penser à une sorte de mimétisme par défaut. Selon un cadre supérieur RH, « [...] nous avons réellement amorcé la démarche sur une page blanche, dans un contexte interne je vous confirme que nous n'avons pas de référent en termes de mise en place de ce système, nos benchmarks sont tous extérieurs et issus de grands groupes internationaux. Nous nous sommes renseignés sur la démarche et nous sommes les premiers à l'introduire au niveau national ».

Un DRH central s'est exprimé sur ce point précis : « notre entreprise dispose de beaucoup d'outils, elle était à l'avant-garde sur le registre des techniques managériales si nous la comparons avec ses pairs. Présentement certains outils sont dépassés, à l'image de la gestion des carrières et de l'évaluation des performances. Je peux vous garantir que la quasi-totalité des salariés va vous l'attester. Le manque de visibilité et d'outils qui garantissent une prise en charge sérieuse des carrières des gens provoque naturellement de la démotivation chez eux, cet état de fait installe des doutes sur leur devenir [...]. Je pense que notre

entreprise est aussi un cas spécifique, les résultats économiques sont très importants, le pays entier dépend de ses ressources, alors qu'en réalité nos salariés expriment souvent du mécontentement même s'ils ne sont pas les moins bien payés en termes de rémunération. D'autres éléments de la vie des salariés comptent, au-delà du niveau de salaire, nous pouvons vous citer les plans de carrières et la manière de prise en compte des compétences et des performances ».

Le système rôle et contribution était censée apporter la justice nécessaire pour la légitimation de la gestion des compétences. Sa philosophie est construite sur des attributs qui permettent aux compétences, « justement positionnées » et sans affinités aucunes, d'être considérées et rémunérées en fonction de leurs performances en dehors de toute considération extra-professionnelle. Face aux incertitudes et à l'ambiguïté des mécanismes préexistants de valorisation des compétences, l'introduction de cette instrumentation constituait pour les salariés les prémisses d'une nouvelle ère de justice qui avait produit de l'enthousiasme. Un cadre RH chargé de la formation a expliqué cet optimisme par des promesses de prise en compte des compétences au cœur des pratiques de gestion : « la logique de ce dispositif de rémunération s'assoit tout d'abord sur un travail laborieux de positionnement, cette opération dite "de vérité" nous permet de nous conformer au principe universel juste : " the right man in the right place". Le travail de communication envers les salariés les a convaincus pour une opérationnalisation efficace des compétences, le dispositif permettait de bien situer le profil du collaborateur, peut-être qu'il est à un endroit où il ne devrait pas être et qu'il pourrait mieux s'exprimer ailleurs ».

La récurrence de l'expression « opération vérité » par beaucoup de nos interviewés n'est surement pas anodine dans ce contexte. Elle exprime une urgence de réhabilitation des critères de justice et d'équité dans un cadre managérial global où les pratiques semblent construites sur des critères plutôt subjectifs. Ces perceptions nous laissent penser qu'une partie de nos interviewés ait vu en l'instrumentation un levier pouvant leur permettre de se diriger vers un autre modèle dont le fonctionnement est plus limpide, cohérent et assurant un cadre managérial plus juste.

D'après les membres de la Task Force, la mise en place de cette instrumentation rime d'une certaine objectivité qui définit le travail effectué sans une déviance quelconque. Selon eux, la méthode de conception adoptée requiert une capacité de persuasion qui rassure les collaborateurs qui expriment de la méfiance vis-à-vis des avantages de la démarche. Selon un membre du Task Force : « Nous avons relevé effectivement des réticences, ce qui est naturel

quand il s'agit d'un changement d'une telle envergure, les salariés s'interrogent naturellement sur les finalités tacites de l'outil. Ils se posent des interrogations inhérentes à la déstabilisation de l'ordre établi, est ce qu'ils seront jugés ? Ceci sera-t-il forcément positif du point de vue stricto-personnel ? [...] Nonobstant toutes ces craintes, nous pensons que nous avons une démarche transparente, juste et claire, ils finiront par adhérer à la démarche». Le caractère limpide de l'instrumentation est directement lié à une transposition à l'identique de la démarche.

Pour corroborer un caractère valide, une conception de l'instrumentation sans recourir à des réaménagements visant une convergence au caractère spécifique du contexte offre aux concepteurs un moyen d'exhiber leurs bonnes intentions, une posture de neutralité exempte de tout intérêt dissimulé. Dans un contexte où les événements sont sujets à interprétation sous le prétexte de sauvegarde d'intérêts, une transformation substantielle de l'instrumentation, contribuerait à installer de l'incertitude chez les collaborateurs par rapport aux réelles intentions de l'entreprise. La perception par rapport à la nécessité de la démarche aurait pris une orientation décalée et sera assimilée à une tentative de détournement de l'instrumentation de sa finalité de début.

Dans un climat de méfiance, une transformation apportée pour des considérations méconnues sera lue comme un contournement de logique dont les seuls bénéficiaires sont principalement ceux qui orchestrent ces modificateurs.

Se baser sur une approche stricte et formaliste de l'application de la nouvelle instrumentation garantirait une image d'un travail transparent aux concepteurs. Cette position leur permet aussi de justifier une absence d'intérêt dans la démarche installée et d'échapper aux critiques en cas d'essoufflement.

A ce niveau de recherche d'une diffusion usuelle de l'instrumentation, les concepteurs appréhendent le risque de résistance produit des incompatibilités des pratiques enracinées avec le cadre technico-rationnelle que véhicule l'instrumentation. Malgré le doute des concepteurs quant à une intégration sans problèmes de la démarche, il préfère garder une posture qui s'interdit toute adaptation pour diffuser un dispositif de gestion peu réaliste, pas tout à fait adapté à la dimension behavioriste effective.

L'adoption du système est légitimée par la référence aux grandes entreprises. Ce benchmark constitue une force externe qui a conduit Sonatrach à recourir à une politique de rémunération reconnaissant et valorisant les compétences. Cette force externe relève du mimétisme qui est un processus qui conduit une organisation à adopter une structure ou une

politique commune à celle de ses pairs et ce, plus particulièrement lorsque l'environnement se caractérise par son incertitude ou son ambiguïté. Cette thèse s'inscrit dans la lignée des travaux de Brandes et al., (2005).

Etant conscients qu'il n'existe pas encore un modèle clair de rémunération des compétences, les concepteurs de l'instrumentation ont été amenés à mettre en œuvre un certain nombre de dispositifs communs à ceux adoptés dans des entreprises similaires. De la même manière, les résultats en termes d'efficacité de ces politiques restent encore ambigus. Le courant théorique néo-institutionnel suggère que l'incertitude quant aux conséquences de l'adoption d'une nouvelle structure ou politique organisationnelle encourage les processus d'imitation. L'absence de modèle clair et unanime ainsi que l'insuffisance d'informations quant à la performance d'une démarche de valorisation des compétences dans les systèmes de rémunération, sont source d'ambiguïté et encouragent l'adoption de comportements mimétiques.

Les collaborateurs sont fortement ancrés dans leurs manières d'agir qu'ils ne considèrent pas d'autres choix d'action à moins que l'environnement extérieur ne les conduise à adopter de nouvelles pratiques. Dans ce sens, Ingram & Silverman (2002) considèrent que les acteurs dans les organisations ont la possibilité d'agir dans certaines limites, la dimension cognitive des acteurs est mise en exergue (DiMaggio & Powell, 1983).

b. L'influence des pressions normatives et coercitives

La seconde étape de la démarche d'institutionnalisation de la nouvelle approche de rémunération qui vise à reconnaître et à valoriser les compétences se traduit par l'apparition de nouvelles pressions institutionnelles de nature normative et coercitive. Bien que ces forces externes normatives et coercitives incarnent une institutionnalisation de la pratique, elles demeurent issues de logiques différenciées.

- Le processus de professionnalisation par l'influence des forces normatives

La formation et la participation à des réseaux de professionnels relatifs à la reconnaissance et à la valorisation des compétences dans les politiques de rémunération expliquent l'existence et le développement de pressions normatives.

L'installation de la démarche a pu se faire dans un contexte favorable lié à la nécessité d'évoluer vers des méthodes managériales plus structurées et plus rigoureuses était acceptée et reconnue par les différents responsables et acteurs de l'entreprise. Il existait en quelque sorte une volonté partagée (ou une propension) de changement. Le contexte et les pressions

externes ont ainsi légitimé de l'urgence du changement et son acceptation par l'ensemble de l'organisation.

D'après un cadre RH participant à la mise en place du système, il s'agit d'une démarche qui se voulait réformatrice : « nous sommes partis sur des principes nouveaux, il faut savoir que dans le contexte national on n'avait pas de référence en terme de mise en place de ce système, tous nos benchmarks étaient extérieurs, de grands groupes internationaux. Nous nous sommes penchés sur le sujet, avec les différents supports de gestion-conseil qui nous ont permis de saisir la philosophie et le mode de fonctionnement de l'outil ». La configuration de l'instrumentation est considérée par les concepteurs comme une illustration d'objectivité du travail réalisé. Il correspond aux standards internationaux en matière rémunération des compétences. Selon un cadre de la Task Force, « l'avantage c'est que les cadres RH qui ont contribué à la réalisation du projet R&C sont des spécialistes de la fonction, d'une expérience avérée en matière de gestion des ressources humaines et ayant participé à plusieurs cycles de formation pour qu'ils s'approprient ces normes de fonctionnement et la maîtrise de l'esprit qui les sous-tend ».

Ce même cadre de la Task Force enchaîne : « nous avons eu quelques réticences, ce qui est normal quand il s'agit de remettre en cause un ordre établi et l'insufflation de quelque chose de nouveau, les gens se demandant ce que le système va apporter. Quand la démarche est claire, les standards proposés finissent par être compris et acceptés ». Un des cadres RH a d'ailleurs pris conscience de cette situation, il affirme à ce propos : « Nous sommes convaincus que la démarche permettrait de libérer les potentiels, l'initiative et la créativité de nos collaborateurs. Nous avons œuvré pour que le sens du travail devienne beaucoup plus naturel. Nous avons supprimé des outils qui ne servaient pas à grand-chose. Nous avons également transformé notre outil de travail et on s'est fait aider par des consultants. Nous sommes convaincus que le temps jouera favorablement pour l'appropriation du système, ses principes finiront par être acceptés ».

Cependant, et si les exigences d'alignement sur les pratiques des grandes entreprises ont été importantes, la démarche a pu s'appuyer lors de la phase d'implantation sur une forte implication et mobilisation des instances de direction. L'apport des instances centrales de l'entreprise a été déterminant pour imposer la démarche, sa méthodologie, et pour s'assurer de l'implication réelle et continue des différentes parties prenantes. La légitimité de la démarche (son acceptation interne) était liée au fait qu'elle s'identifiait et qu'elle était portée par la direction centrale. Cette implication personnelle a été perçue comme un gage de durée

et d'inscription dans le temps de cette instrumentation.

Au cours de cette phase, les pratiques sont légitimées et renforcées par l'influence des pressions normatives. Dans la littérature néo-institutionnaliste, cette influence se cristallise par une diffusion d'idées et d'une transmission de normes entre les professionnels d'une même branche d'activités. C'est de même pour les influences de réseaux qui peuvent, en effet, être des sources informationnelles et d'idées novatrices pour les preneurs de décisions organisationnelles.

Notre constat concorde avec celui de Brandes et al., (2005) qui proposent, à ce sujet, de retenir le niveau de stabilité de la pratique en question et le temps écoulé entre la phase d'émergence et celle de stabilité de celle-ci. Selon les perceptions des acteurs de la fonction, le niveau de la pression normative dépend fortement de l'ancienneté de la pratique et de son cycle de maturation. En effet, les pressions normatives se développent suite à l'acceptation de ces pratiques, acceptations qui se traduisent par la création de normes, de standards, d'accords au niveau des associations de professionnels ou de cabinet de consultants (Brandes et al., 2005, p.107).

- L'influence des forces coercitives par une pratique contrainte et réglementée

Dans cette approche, les pressions normatives ne sont pas les forces sociales uniques à influencer sur la diffusion des politiques lors de cette seconde phase du processus d'institutionnalisation. DiMaggio & Powell (1983) font une illustration de l'existence de processus sociaux qu'ils qualifient de coercitifs. L'isomorphisme coercitif résulte des pressions formelles ou informelles exercées sur l'organisation, soit par l'environnement légal, soit par les autres organisations de son secteur d'activité.

Les pressions coercitives identifiées concernent le cadre réglementaire qui régit le système de rémunération. Il a été constaté également que l'influence et le pouvoir du partenaire social est un élément élaborant de ces pressions.

L'ordre institué des relations de travail, telles que décrites dans le dispositif juridique, est en confrontation directe avec les modalités des stratégies managériales, il contribue fortement à leur reconsidération pour ne pas se heurter aux paradoxes d'une cohabitation forcée. Dans une perspective d'efficacité, la nouvelle instrumentation recherche une participation efficace des salariés dans la création de valeur de l'entreprise et obéit donc à une logique économique, alors que le cadre légal s'appliquant aux rétributions est dominé par la logique des droits fondamentaux, exprimée par une logique perçue comme égalitariste.

Selon un cadre supérieur, « l'intégration du système compétence dans notre mode de GRH, particulièrement dans le nouveau système de rémunération rôle et contribution, traduit une volonté d'individualisation des salaires. C'est vrai que l'adoption d'une démarche de traitement différencié des rémunérations reste très réglementée aux yeux de la loi, mais nous avons œuvré dans le sens d'un consensus avec les représentants des salariés qui ont adhéré à la démarche par la signature d'un accord » (voir annexe 8). Il enchaîne : « dans le système que nous avons installé, la prise en compte de la compétence devrait jouer le rôle d'un facteur justificatif de la différenciation de la rémunération entre des collaborateurs qui sont dans de comparables positions. Les différents mécanismes d'appréciation de performances donnent des éléments objectifs et facilement vérifiables qui permettent de d'évaluer la réalité de ce critère. L'accord d'entreprise a prévu l'ensemble de ces critères qui sont appliqués aujourd'hui ».

A partir de la lecture de l'accord et de son interprétation, la démarche tente d'instruire un grand principe de ces modes de rémunération où il est admis d'intégrer des éléments objectifs étrangers à toute discrimination qui sont susceptibles de fonder une différence de rémunération entre deux fonctions de valeur égale.

Les managers disposent d'un levier discrétionnaire qui leur offre la possibilité de justifier les différences de salaire sur la base des qualités personnelles des salariés comme peuvent l'être l'ancienneté ou les compétences professionnelles. La compétence est l'élément essentiel qui permet de justifier une différenciation au niveau de la politiques de rémunération adoptée. Cet élément essentiel de l'accord d'érige en un critère ne peut être assimilé à une source de discrimination.

D'après un DRH de complexe, « la différenciation des rémunérations en fonction des compétences valables et reconnues est considérée comme une pratique licite à partir du moment où celle-ci se justifie de manière objective. L'adoption de référentiels qui répertorient l'ensemble des compétences valorisables, peut s'appréhender alors comme une étape non seulement essentielle mais aussi obligatoire pour l'entreprise ». Comme corolaire à cet outil, « la fiabilité du système d'évaluation constitue notre cheval de bataille. En cas de différends, ces évaluations crédibilisées sont la source de légitimité de la définition des compétences et constituent la preuve suffisante pour en être l'argument ».

La mission jouée par la droit normatif et/ou conventionnel ne peut être négligée lorsque l'on aborde la question des politiques de rémunération. L'adoption et la diffusion des politiques visant à reconnaître et à valoriser les compétences sont contraintes par leur

environnement légal.

Les pressions coercitives, telles qu'elles sont définies dans la théorie néo-institutionnelle, sont alors issues du droit et vont davantage dans le sens d'une individualisation contrôlée de la rémunération. Ce contexte a exercé des pressions coercitives sur l'entreprise qui cherche à individualiser sa politique de rémunération en valorisant et en rétribuant les compétences individuelles des collaborateurs. Au-delà du cadre légal régissant les principes fondamentaux d'égalité de traitement des salariés, le partenaire social a été invité à intervenir dans l'adoption du nouveau système.

6.2. Les tensions au niveau organisationnel

Ces tensions sont analysées du point de vue de la rationalisation et des représentations identitaires et sociales des acteurs organisationnels. L'instrumentation est aussi un vecteur de changement de l'organisation qui propose aussi une inertie qui affecte directement les schémas cognitifs des personnes et des groupes.

6.2.1. L'instrumentation et rôles de rationalisation et de représentations identitaires et sociales

Dans la vie de l'entreprise, le réel se manifeste d'une manière plus complexe que l'image que l'on s'en fait. Le contexte mutant exige des accommodations et des réapprentissages par de nouvelles apprenances des représentations en place. Les instrumentations de gestion constituent un levier pour réaliser ces réaménagements organisationnels. L'outil de gestion, au-delà de ses aspects techniques, constitue un mécanisme pouvant interférer sur les représentations en les transformant au travers d'un apprentissage qui les oriente vers l'objectif. Les représentations sont interférées de façon intentionnelle ou non intentionnelle.

Du point d'action intentionnel dans notre cas d'étude, l'instrumentation a prévu un objectif d'information organisationnelle. Cet aspect s'explique par la mise place d'un système d'évaluation et de *ranking* qui a permis, selon les prescripteurs, de mieux connaître les besoins, les intentions et les potentiels afin de procéder au juste positionnement dans la grille du système. Un cadre de la Task Force nous explique que « cet objectif qui concerne l'ensemble des collaborateurs porte aussi la volonté d'instaurer un système de communication entre les différents acteurs de l'organisation et de garantir un apprentissage collectif pour les collaborateurs actuels et ceux qui vont intégrer l'entreprise puisse intégrer cet impératif de comportement organisationnel ».

Du point de vue de la dimension non intentionnelle, il s'agissait de transformer les représentations que les employés avaient comme image de l'entreprise. Selon un RRH, « cette image est celle d'un mastodonte d'une grande bureaucratie et de non écoute au sens péjoratif du terme. En interne, les collaborateurs se partagent cette perception malgré l'image de l'entreprise qui offre des perspectives de carrières très intéressantes à l'extérieur ! C'est vrai que tout le monde clamait une justice et une équité dans l'évolution de carrière, d'une prise en charge des performances et des potentiels. Au moment de l'introduction de l'outil, beaucoup de salariés avaient exprimé un enthousiasme non dissimulé ».

A fur et à mesure, l'implémentation du système commence à affecter la perception que les acteurs se faisaient de l'outil. Cette dégradation de l'image de l'outil a été surtout le résultat de l'utilisation qui en était faite. Les collaborateurs voient en cette instrumentation un système à un risque d'une trop grande permissivité, mais encore d'une exigence trop forte entraînant cette démarche déconnectée des promesses qui ne seront sans doute pas livrées. Cette situation s'explique par le fait de laisser faire chaque acteur interprète l'outil, selon sa propre perception et les objectifs qu'il lui assigne, il aboutira *in fine* à des problèmes à très court terme. En cas de rigueur implacable, l'acteur n'a pas autant de liberté de faire, il dispose d'un degré de liberté dans ses interprétations des données et par conséquent dans ses utilisations.

Il est évident, selon les personnes interrogées, que les collaborateurs dans l'entreprise sont nombreux mais en plus avec des rôles et un historique organisationnel différent. Le schéma des perceptions façonne le procédé d'intégration de l'instrumentation. Quelle que soit la façon de faire de l'organisation et quel que soit l'instrumentation, c'est en fonction des interprétations multiples des acteurs que l'outil de gestion sera plus ou moins intégré dans l'organisation.

Certains collaborateurs avaient l'impression, au démarrage, que l'outil allait leur permettre d'évoluer rapidement dans l'entreprise. Ils considèrent avoir, après une expérimentation de quelques années, le sentiment qu'il ne s'agissait finalement que de les tromper en leur donnant l'impression que l'entreprise allait proposer des plans de carrières évolutifs et motivants. L'interprétation a évolué au fil du temps, ils ont déduit l'objectif ultime consistait à attribuer des augmentations de salaires qui étaient une des plus importantes revendications salariales et de répondre à un besoin de satisfaction.

Il ressort du discours des cadres RH qu'il existe réellement une procédure de mise en œuvre de l'instrumentation et il n'y a guère de communication formelle autour de l'outil

entraînant, parallèlement, une communication informelle négative.

La confrontation des représentations individuelles permet d'organiser une action collective. Chacun doit arriver à comprendre l'autre, à faire des compromis pour réussir à travailler ensemble. Si tout le monde campe sur ses positions le collectif devient difficile voire impossible ou encore source de conflits graves. Ce changement organisationnel se construit dans des champs relationnels où priment des débats subjectifs entre les collaborateurs mais recherchant une objectivation de la transition.

Les acteurs organisationnels se lancent au travers l'instrument qui constitue le déterminant des actions façonnées également par leurs croyances, les désirs qu'ils auront transféré dans l'outil. En outre, l'outil est destiné à des individus pas toujours rationnels dans leur comportement, les rationalités multiples s'inscrivent dans des contextes d'action complexes sujettes à interprétations multiformes. La perspective wébérienne nous enseigne que ces rationalités sont intimement liées aux structures psychologiques internes.

La dimension relationnelle constitue l'essence de toute forme organisationnelle, elle se cristallise dans différents niveaux de relation au niveau des hommes entre eux, des groupes entre eux, des groupes et des hommes, des groupes et de l'organisation mais aussi au niveau interpersonnel. Il est donc évident que l'appropriation de l'outil de gestion et sa pertinence sont tributaires de leur incarnation dans les comportements des acteurs sociaux et dépendent d'une maturité en matière de compréhension.

L'enquête a démontré qu'il est essentiel de tenir compte de la dimension organisationnelle où les hommes sont amenés à gérer des enjeux technico-économiques et socio-politiques dans un système de contribution & rétribution. L'équilibre entre contribution/ rétribution est le gage de réussite de l'outil de gestion tant que il y aura toujours des aspects acceptables au travers l'instrumentation. La contestation de l'existence de cet équilibre n'existera compromet fortement la conservation de l'outil.

6.2.2. L'outil de gestion catalyseur de changement au niveau organisationnel

Comme il a été précisé précédemment, l'implémentation d'un outil de gestion se heurte au problème d'essoufflement. Les réalités organisationnelles rendent difficiles la traduction des idéaux du modèle conçu et les rendent inopérants dans la pratique. La réussite de l'outil n'attend pas aux attentes des acteurs organisationnels et ce pour différents motifs :

- de nature économique,

- liés aux aspects psychologiques individuelles, de la contestation des salariés,
- de l'attitude de la réserve des cadres,
- du coaching pas assez important pour accompagner les équipes et les collaborateurs dans le processus,
- de la déception des participants,
- du passage en force de la part de la direction,
- de l'acceptation mitigée selon les cas des collaborateurs,
- de l'obligation d'acceptation syndicale,
- de la qualité de communication et une perte de vue des objectifs de l'outil.

Notre constat fait état de causes les plus significatives de l'émergence de tensions au niveau de l'organisation. La mise en place du nouvel outil de gestion est confrontée à un problème d'éboulement induit par un processus de changement déployé et de son mode d'insertion. La transition de la phase d'expérimentation à celle de l'extension pose intrinsèquement un problème, dans la mesure où le contexte est moins favorable exigeant une restructuration de la part de l'entreprise si l'on prend en compte les demandes de certains acteurs. De plus, le dispositif organisationnel ne peut pas traiter les difficultés inhérentes à ce changement. Le changement se perçoit comme un modèle construit *a priori* sans consultation des acteurs, ce qui engendre leur désimplication que l'on analysera souvent comme un problème de résistance au changement traduit par des phénomènes d'habitudes.

La rencontre des collaborateurs avec l'outil déclenche des mécanismes réflexifs. Les collaborateurs questionnent, à l'occasion de la diffusion du nouvel outil, leur rapport à la pratique, à autrui et à l'organisation. L'outil de gestion ne réussit aucunement des compromis provisoires, il tient essentiellement à un processus de routinisation qui permet de le rendre une partie intégrante du quotidien des acteurs. Cette rencontre redessine la psychologie des acteurs susceptible de transformer les relations qui les unissent. D'après l'expérience vécue dans le cadre de l'instrumentation rôles & contributions, le processus a toujours œuvré pour canaliser, persuader et structurer les acteurs autour de l'outil. La dimension de changement considéré se construit surtout au niveau des comportements des acteurs et des règles.

Le nouveau système rôles & contributions est utilisé comme une transition vers un mode de gestion plus large visant l'individualisation et l'incarnation de la logique compétence. Il est introduit dans le but de favoriser, de piloter et de suivre le changement opérationnalisé. Son succès a nécessité des marges de manœuvre discrétionnaires aux acteurs. Le changement

amorcé a prévu un protocole de gestion par un processus d'apprentissage avec une marge de manœuvre laissée aux acteurs, elle leur permet de manager les zones d'incertitudes liées à la dimension behavioriste imprévisible. Cette posture est loin d'être antagoniste, l'instrumentation joue bel et bien un rôle catalyseur de changement et de liberté d'action des acteurs à partir du moment où la démarche d'implémentation, du fait de sa flexibilité structurelle, peut laisser place à cette liberté. L'instrumentation, moyen de changement, prévoit des zones de flou volontairement afin de permettre la mise en place de jeu de négociations qui offrent aux acteurs le moyen de modeler leur relation et de faire progressivement l'apprentissage de nouveaux comportements.

6.2.3. Inertie et confrontation avec les schémas cognitifs organisationnels

Les schémas cognitifs sont ancrés au niveau individuel ou collectif. A l'instar de toute entreprise, il existe une structure cognitive centrale qui produit des outils de gestion qui permettent aux dirigeants de se doter d'un instrument de contrôle et de légitimation de l'action. L'outil est un schéma cognitif qui donne la route à suivre pour réaliser les finalités managériales, il permet une focalisation sur ses finalités et éviter de se détourner des objectifs.

L'outil de gestion est un moyen qui façonne l'action et lui permet de devenir psychologiquement et socialement possible. Même si les acteurs organisationnels jouissent de certaines possibilités de décision, de réflexion sur l'outil, ils demeurent encadrés. L'encadrement des actions et des interprétations le rend un facteur de réduction de l'ambiguïté et permet de réduire les risques et de réduire les distances, les écarts stratégiques, temporels et rationnels.

Tenant compte de ces dimensions, l'entreprise se voit contrainte d'attendre pour arriver aux résultats escomptés. La situation est plus complexe si l'outil est utilisé par des acteurs multiples incluant des rationalités différentes.

L'entreprise a adopté plusieurs instrumentations qui co-fonctionnent avec le nouveau système. Des interconnexions sont à l'œuvre de la pratique managériale et nécessitent une harmonisation du mode de fonctionnement. Les outils sont interconnectés et abritent des formes sous-jacentes récurrentes. C'est le cas dans notre cas d'étude, entre l'instrumentation et l'outil d'accompagnement de ce projet qu'est le système de management de la performance. La gestion du développement individuel constitue un mode alternatif au mode de fonctionnement globalisant réfutant la culture de résultat. Ces outils servent à aider les salariés de l'organisation à s'approprier les stratégies organisationnelles de l'entreprise. Le projet d'entreprise préalablement défini est accompagné d'outils d'application, dont les dispositifs de gestion sont des imbrications d'outils censés fonctionner ensemble.

Or, pour être efficace l'outil de gestion d'accompagnement de l'outil principal doit, à la fois être techniquement réalisable mais également pertinent par rapport au projet d'entreprise.

Initialement le système R&C a été perçu comme pertinent par rapport au projet d'entreprise mis en place, mais au fil du temps l'organisation a évolué et les acteurs ont

évolué parallèlement au projet. Seul l'outil de gestion, considéré comme rigide techniquement, n'a pas suivi le rythme de l'évolution créant une distance entre le projet d'entreprise, l'organisation et lui-même. Le système R&C a évolué vers le statut d'outil technique handicapant par son inertie, alors qu'il était considéré comme un vecteur d'accompagnement dans la modernisation des dispositifs managériaux.

En effet, les outils interreliés ont des fonctionnalités relativement distinctes et sont de nature interactive du fait de leur impact sur l'ensemble de l'organisation. Afin de maintenir l'ordre et l'intégration, l'organisation devait absolument avoir une structure centrale chargée de cet objectif. La diversité des outils et leurs interrelations convergent vers des actions singulières qui ne sont pas sans conséquences sur l'organisation globale, l'outil de gestion est donc mis en cause. Les acteurs souhaitent que l'instrumentation évolue en fonction du contexte général au risque de perdre sa pertinence dans l'organisation.

Ce constat épouse les thèses qui expliquent que l'évolution de l'organisation dégage des phases de continuité et de révolution (Meyer & Rowan, 1977) et des phases de convergence et de réorientation (Tushman & Romanelli, 1985). Le système évolue à travers une alternance de phases d'équilibres entre des changements incrémentaux et des changements dans des périodes de révolutions structurelles. En phase d'équilibre, le système se régule par des ajustements qui évincent une affectation trop importante de la structure. Cependant, la quête de la stabilité d'une structure tout en opérant des changements du système risque d'engendrer des turbulences comportementales des acteurs.

Dans le cadre de notre cas, la perception d'une forte technicité de l'instrumentation qui empêche son évolution dans la structure se traduit par des changements qui s'opèrent au niveau des acteurs, du projet d'entreprise et du contexte de l'organisation. La rencontre entre l'inertie de l'instrument et l'évolution de l'organisation dans son ensemble génère des tensions qui se manifestent par des comportements d'acteurs et organisationnels déviants.

L'inertie engendrée par l'outil de gestion devrait être considérée comme un objet volontariste. Selon un cadre RH, « elle est en réalité un indice de bonne santé de l'outil, elle incarne à la fois un phénomène actif et dynamique du moment où elle permet d'instaurer une logique de performance basée sur une individualisation de la relation de travail et de sa réussite en termes d'atteinte d'objectifs ».

L'organisation qui s'aventure sur de nouveaux territoires sans adapter son équipement social, cognitif et organisationnel risque d'être confrontée à des situations où l'équipement aura atteint ses limites de pertinence et d'efficacité. C'est ce que nous pouvons appeler

dérives, au sens de Johnson, qui se caractérisent par une perte de contrôle de l'organisation sur son contexte d'action. Même lorsque ces dérives n'apparaissent pas l'organisation peut être amenée à être confrontée à ces évolutions. Si elle ne sait pas percevoir ces changements, les interpréter et en tirer les actions adéquates, il risque de se produire des réactions de crispation et de rigidité de la part de l'organisation et surtout de ses acteurs. La rigidité permet à l'entreprise de ne pas dévier de son cap et de surmonter des difficultés passagères mais, dans des cas de changements radicaux, elle empêche la créativité et la prise de distance nécessaire à la définition d'actions nouvelles. Confrontée à ce qu'elle perçoit comme une menace, l'organisation se focalise sur l'efficacité et prohibe toute dépense injustifiée. Or, elle a tendance également à s'inventer des menaces pour légitimer les actions réalisées ou engagées qui, mises en rapport avec le danger, apparaissent comme des solutions.

L'outil de gestion mise en place est considéré par le management de l'entreprise comme un instrument structurant. Dès le début de son adoption, du fait même de son implantation et du contexte de son implémentation, cet outil rimait de certains éléments de perversion que l'on a déjà soulignés. Nonobstant son poids structurant, les acteurs se sont adaptés aux situations organisationnelles en interprétant l'instrument. Cette adaptation émane des acteurs-utilisateurs de l'instrument, elle laissait à l'acteur une liberté de faire ce qui a conduit à plusieurs séquences adaptatives et d'interprétations plus ou moins bien acceptées par les autres acteurs. Cette liberté d'adaptation et d'interprétation a engendré d'autres problèmes liés au dispositif de gestion plus ou moins informel qui interagit avec le contexte. C'est dans l'interaction dynamique individu-contexte-outil que se situent les problèmes.

L'instrumentation introduite a permis de mettre en évidence l'intérêt du management de la performance organisationnelle en impliquant le *middle management* dans la gestion des hommes. Une perception partagée par les cadres RH par rapport au nouvel outil est son orientation vers la formation de nouvelles représentations sociales. Les collaborateurs ne seront plus considérés de la même façon, le *middle management* est plus que jamais impliqué dans la gestion des ressources humaines. « ... Ce système a été pour la direction un instrument de construction d'une identité organisationnelle nouvelle, il consolide l'esprit collectif et est considéré comme un moyen d'apprentissage et de travail en équipe » conclut un cadre supérieur RH.

La lecture de cadres RH est nuancée, ils pensent qu'il n'est pas évident de distinguer les effets induits par l'instrumentation. Il existe des effets issus directement de l'instrument et ceux qui le sont de façon plus indirecte au travers des utilisateurs de l'outil.

Il est admis, par l'ensemble de la structure managériale de l'entreprise, que la réussite de l'instrumentation se mesure par son degré d'acceptation, autrement dit le seuil au deçà duquel il y a rupture entre l'entreprise et les acteurs. Cette acceptabilité se manifeste par la crédibilité de l'instrumentation traduite par une adhésion des parties prenantes organisationnelle et celle des collaborateurs. L'adhésion des collaborateurs est garantie par des objectifs clairs et précis de l'outil mais également de la qualité relationnelle par rapport à l'outil de gestion. D'après un cadre RH chargé de la gestion des carrières, « il est évident que le succès du système est intimement lié à son opportunité fonctionnelle mais également de son pragmatisme et réalisme opérationnel ».

La fiabilité de l'instrumentation est tributaire du caractère dynamique de la présence de l'ensemble des conditions de réussite. Il est nécessaire de prouver aux acteurs organisationnels l'adéquation de l'outil de gestion par rapport au problème posé et sa capacité de proposition de valeur pour les parties prenantes de l'organisation. L'outil de gestion s'inscrit donc dans des processus de négociation dans lesquels les cocontractants satisfont leurs intérêts mutuels. Ceci n'est garanti que par le respect du modèle de référence et du schéma d'appropriation de l'outil par les acteurs.

Au-delà des dimensions intrinsèques de l'outil de gestion, l'analyse nous permet en mettre en relief d'autres aspects de nature processuelle relative au contexte stratégique et politique des ressources humaines, de structuration et de coordination dans l'organisation, mais également d'ordre d'implication et de maîtrise du process par le responsable. Etant aussi un construit social, l'outil réussit du point de vue de l'ordre du suivi de sa vie sociale. Le recours à l'instrumentation est justifié par une logique plus idéologique qui remplace l'abondance des outils opérationnels rendant l'organisation hautement bureaucratique.

Le système R&C dispose d'une qualité structurante qui a des conséquences sur le comportement des acteurs de l'entreprise. Ces influences sont de nature déterministe et se manifestent mécaniquement ou se déclarent de façon plus inattendue. Le système s'est installé par le fruit de la confrontation de logiques en présence, des objectifs des concepteurs, de la mécanique de l'instrument et des logiques organisationnelles. Des compromis entre ces différentes logiques sont les intrants de ce schéma structurant. L'effet structurant de l'instrument se retrouve notamment lorsque l'on interroge les interlocuteurs sur le système, mais aussi sur la manière dont ils avaient assimilé les logiques de l'organisation à travers la philosophie sous-jacente de l'instrumentation.

L'instrument s'est érigé comme un élément de référence dans la compréhension de

différents aspects liés aux rôles, il fige les fondements du métier de l'organisation, ce qui explique son caractère difficilement révocable.

L'outil de gestion en question est assimilé à une pratique contractuelle visant à résoudre les problèmes de coordination entre acteurs. La situation est souvent difficile à maîtriser dans un contexte de complexité croissante. Ainsi, les prises de contrats sont nécessaires tenant compte de la complexité de l'instrument.

Les cadres chargés de la fonction ont évoqué divers problèmes issus à la fois de la confiance faite à l'instrument, du coût et de l'usage. Au cours de son implémentation, sa complexité a été occultée au profit d'une certaine liberté de faire des acteurs de l'organisation. L'outil de gestion ne pouvant plus répondre aux objectifs assignés, les acteurs utilisaient l'architecture prévue par obligation mais se donnaient la liberté d'interpréter les critères selon leur conception.

L'idée de base, lors de la mise en place du système était de simplifier sa structure salariale. Cette logique visait l'assurance d'une équité de salaires plus importante en respectant le principe d'une indexation claire de la rétribution en fonction de la contribution réelle. La reconnaissance des fonctions créatrices de valeur pour l'entreprise, la valorisation des salaires dans les Fonctions Cœur de Métier (FCM), le développement individuel et la coordination entre les acteurs. Le chemin favorable de coordination se formalisait en invitant les acteurs à expliciter les engagements et le déroulement de leur activité. Ce que l'on entend par contrat entre les acteurs c'est un engagement qu'un acteur ou qu'un groupe d'acteurs prend vis à vis d'un autre. Cette notion de contractualisation s'envisage du point de vue des mécanismes d'incitation qui lui sont liés. Il s'agit des mécanismes qui correspondent à la rémunération des performances et ceux relatifs à la motivation liée aux manières de gérer comme les responsabilités, l'autonomie et la délégation.

Selon les interlocuteurs, l'imprévisibilité relative à la maturation de l'instrument rend la tâche de son implémentation difficile à cause de l'affrontement des dimensions technico-pragmatiques avec la structure sociale. L'entreprise a toutefois choisi de concilier le fait de décentraliser les décisions relatives au système et les marges d'autonomie pour permettre aux acteurs de traiter les problèmes lors de leurs émergences. Ce choix est fait en maintenant le contrôle sur le projet et surtout l'exercice d'une solidarité collective pour garder la finalité globale de l'instrumentation. Des propositions vont dans le sens de la refondation d'une logique d'engagement explicite afin de fournir des points de repères au jeu collectif mais une flexibilité pour répondre aux événements imprévus.

6.3. Les tensions au niveau du cadre général de gestion

Des contradictions intrinsèques relatives au système se traduisent par le déploiement impératif d'un système de management des performances prévu par les concepteurs de l'instrumentation, une nécessité de refondation du modèle de GRH et une prise en compte des différentes tensions issues des paradoxes managériaux.

6.3.1. La rémunération individualisée et la nécessité de déploiement du système de management des performances (SMP)

Le rôle du système R&C est d'améliorer le professionnalisme de chacun par une intégration du principe de l'individualisation de la relation salariale. Ainsi ceux qui normalement apportent un plus par rapport à l'exercice normal de leur fonction doivent se voir apporter un avantage dans l'évolution de leur carrière. Dans le mode de fonctionnement de l'entreprise, les cadres et les chefs de services perçoivent une rémunération variable et ce conformément à une note de cadrage émise par la direction générale depuis l'exercice 2018. Quant aux cadres dirigeants, la contrepartie financière dépend des contrats de performance qui les engagent avec l'employeur.

Dans l'esprit du concepteur du SMP, la démarche ne peut se faire sans l'entretien d'évaluation qui a pour but :

- de clarifier la fonction par un ensemble de critères à satisfaire ;
- de préciser pour chacun de ces critères la manière normale de l'exercer ;
- d'apprécier de façon concrète la façon dont la fonction est tenue et ainsi les résultats qui en découlent ;
- de faire un bilan de l'activité avec fixation d'axes de progrès, si nécessaire, et des moyens pour les atteindre ;
- d'évaluer le niveau de performance ;
- de déterminer le montant de la prime si le seuil de tenue de fonction est dépassé.

Selon l'outil prescrit, l'évaluation ne consiste pas à juger les collaborateurs mais à analyser / apprécier objectivement, à l'aide d'éléments factuels, les résultats atteints et les contributions démontrées pour aider le collaborateur à faire encore mieux l'année suivante. Il est à préciser que les décisions concernant la rémunération et les promotions ne sont jamais prises au cours de l'entretien et le contenu des entretiens annuels, formalisé dans les feuilles de route annuelles et exploité conjointement par les managers et les directions RH vont

permettre de prendre des décisions et d'alimenter des plans d'actions dans les domaines de la formation, du développement des compétences, de l'organisation ou du management des équipes.

A l'instar de la plupart des RRH, un cadre supérieur RH explique que « le système s'inscrit dans l'édification de la culture de résultat, nous avons initialement eu l'objectif des coûts de fonctionnement à hauteur de 20% mais je regrette de vous dire que les phases de déploiement du SMP sont absentes, par ricochet les cadres de la fonction RH ne se sentent pas concernées par les coûts ».

D'autres cadres RH qualifient la situation de « non déploiement du SMP » qui a généré de la réticence et eu d'engagement. D'ailleurs cette approche tronquée du système a produit des insatisfactions grandissantes des acteurs par rapport au système, il est passé de 28% en 2007, 33% en 2009 à 40% en 2011 et ce à fur et à mesure de la pratique non convaincante. « Ces enquêtes ont été réalisées par nos structures alors que les staffs de la Sonatrach ont été décapités deux fois ! La continuité du projet est intimement liée à une stabilité institutionnelle qui garantit la réification du mode de management n'est pas ? L'insatisfaction serait plus grande aujourd'hui, au jour d'aujourd'hui (c'est-à-dire juin 2016) la pression du plan stratégique accentue la situation et remet en cause la légitimité du système car, normalement, les meilleurs contributeurs doivent être récompensés alors qu'aucune contrepartie réelle n'est attribuée. Pour terminer mon propos, ce contexte provoque beaucoup de frustrations quand les attentes ne sont pas satisfaites et nous livre dans un climat morose », conclut le cadre RH.

La contextualisation est importante pour définir les notes de cadrages, « les collaborateurs souhaitent qu'elles soient produites par rapport à la stratégie mais aussi pour chaque structure, quoi veut dire au niveau des activités, ensuite au niveau de l'unité opérationnelle et, in fine, au sein de l'unité de section » (DRH d'un complexe).

Un contexte facilitant est celui qui traduit la subordination des modalités d'appropriation du modèle au cadre effectif vécu par les acteurs. Des facteurs relatifs au contexte aideront à la réussite de l'outil. Il est important d'évoquer les enjeux en matière d'instrumentation, que ce soit au niveau de la planification des RH ou de l'évaluation. Ces enjeux sont sensés non seulement être positifs mais également forts. « C'est cet enjeu qui sera l'élément déterminant de l'investissement et l'implication que feront les salariés dans le projet. Si ces enjeux sont faibles, l'implication sera de même et la démarche d'évaluation ainsi que l'outil seront voués à l'échec » selon un cadre de la Task Force. Il pense qu'ailleurs

qu'après la phase de lancement du système, tous les collaborateurs étaient sensibilisés, intéressés et où tout semblait prometteur.

L'autre facteur contextuel est celui des orientations plus ou moins explicites de la politique de ressources humaines. « Si les orientations sont clarifiées et bien définies les énergies disponibles pour le projet sont plus fortes et plus importantes. Ce qui facilite la convergence d'énergie positive vers le projet » (Cadre RH). Le contexte favorable est aussi lié à une structure d'entreprise qui facilite le fonctionnement d'équipes. Une démarche axée sur les compétences traduit par le processus est plus facile à mettre en place lorsque la structure s'y prête par habitude de coopération entre les différentes sous-structures constitutives du dispositif du management et du développement individuel. « Nous pensons vraiment que les expériences antérieures de coopération au niveau de l'entreprise vont aider à instaurer un contexte favorable que ce soit dans le domaine prospectif ou stratégique permettent de gagner du temps essentiellement au niveau de la confiance et de l'évitement des risques socio-organisationnels induits à ce type de démarche » (Cadre de la Task Force).

L'outil d'évaluation nécessite un fonctionnement transversal car une organisation cloisonnée impacte négativement le fonctionnement de l'outil. La transversalité permet à l'outil de toucher tous les niveaux et nécessite ainsi des compétences et des connaissances sur toutes les zones de l'organisation.

Il a été précisé par les interlocuteurs que le comité SMP organise des réunions d'arbitrage, « il est nécessaire de faire appel à des compétences managériales qui connaissent en profondeur les détails des métiers pour définir et surtout valider les objectifs. Nous assistons au bricolage dans la démarche, les validations sont bâclées et cela produit forcément des écueils et de la frustration par rapport à la pertinence des objectifs assignés » poursuit un DRH d'un complexe.

Le non déploiement du SMP a favorisé des tensions quant au poids du rôle dans l'organisation. « Une ancienne revendication est possiblement satisfaite pourrait être justifiée par l'entretien d'évaluation qui permet d'attribuer la même rémunération pour un chef de service et un directeur par exemple ! Il s'agit de pouvoir transformer les chefs en collaborateurs » (Cadre RH chargé des rémunérations). Cet entretien constitue aussi un moment important pour traiter le problème des perspectives d'évolution. Le but de ce type d'entretien est d'estimer le potentiel du salarié, de suggérer des programmes de formation

type, d'identifier et modifier les dysfonctionnements, vérifier si les salariés reçoivent des rémunérations propres à leurs fonctions.

Une autre finalité espérée du SMP, considéré comme un processus, « est de préciser l'orientation professionnelle qui prend comme point de départ l'individu. Elle cherche à élargir le domaine des possibles en comparant des emplois dans la structure organisation pour proposer à un individu singulier tous ceux qui sont appropriés à ses compétences et à ses perspectives de carrière professionnelle. En réalité, elle s'organise autour d'une relation d'un type particulier qui s'érige en conseil d'orientation. Elle permet de dresser un bilan professionnel qui situe le potentiel de chacun des collaborateurs, elle explore les voies d'évolutions possibles grâce à l'étude d'un projet d'évolution professionnelle et les aider à faire face aux changements actuels » (cadre RH chargé de la gestion des carrières).

Les objectifs tracés dans la communication faite en amont de l'adoption avait promis la mise en place de cet outil avait pour objectif de faciliter la réflexion et l'action des agents souhaitant situer leur potentiel et explorer les voies d'évolution possibles. Dans la pratique, ces rôles sont en réalité ambigus à l'instar de la fonction ressources humaines qui a la mission d'aider les collaborateurs à établir leurs bilans professionnels et à formaliser des plans de carrières. La démarche souhaitée est, non seulement, faire des bilans, mais aussi des explorations de possibilités de progression des collaborateurs.

Cet entretien d'orientation professionnelle est également un outil d'aide au traitement des reconversions internes utilisé de façon automatique. L'orientation se met en place avec le bilan professionnel, le projet, les écarts de compétences et le plan de formation. L'intéressé de cette orientation choisit le chemin de carrière, il est nécessaire d'être formé pour utiliser cet outil. Un autre problème déontologique peut se poser, le fait l'outil peut occulter certains autres traits de qualité de la personne. Ce ne sont pas tous les concernés de l'utilisation de l'outil qui ont été formés, il y d'autres personnes susceptibles d'utiliser les outils ne l'ont pas été.

La qualité intrinsèque de l'outil ne peut se voir que par rapport aux objectifs qui lui sont assignés. Son existence dans le process ne suffit pas, il faut également assurer un rôle d'accompagnement et de conseil sur les aspects psychologiques d'où l'intérêt de la formation et de l'expérience. « Il est évident que le décalage vient essentiellement de la technicité et du caractère sophistiqué de l'outil. En pratique l'outil se base sur des composants objectifs mais laisse néanmoins, une place à la subjectivité » selon un RRH. Cette démarche d'accompagnement permet au collaborateur d'avoir une meilleure compréhension de lui-

même. Le conseil ne joue qu'un rôle informatif mais en aucun cas il ne prend la décision à la place du salarié. En réalité le processus ne se déroule pas de cette manière, la décision finale est surtout prise par la hiérarchie.

Une perception globale qui porte essentiellement sur les suites données aux entretiens qui sont perçues de façon négative. Si une suite n'est pas donnée, les collaborateurs expriment leur totale insatisfaction. Sans feedback il y a toujours de faux espoirs et cela aboutit finalement à la désillusion, au questionnement sur soi et de la frustration.

Pour la réussite de l'instrumentation, les cadres de l'entreprise mettent en avant un climat de confiance. Les collaborateurs trouvent que l'outil d'évaluation pourrait être bon, sauf que la façon dont il est élaboré est à revoir afin de diminuer la subjectivité dans la réalisation de l'entretien, « les employés sont d'accord sur le discours qui abrite l'outil d'évaluation mais il se trouve que les vœux pieux sont inopérants dans la réalité avec une exacerbation de la subjectivité » (Cadre RH). La situation s'apparente à un dysfonctionnement opérationnel dans la mesure où les collaborateurs désireraient plus de justice et un caractère scientifique dans la détermination du potentiel des agents.

6.3.2. La logique sous-jacente d'une GRH refondée

Afin de soutenir la démarche du système déployé, une préoccupation première est systématiquement invoquée par les cadres RH de l'entreprise. Il s'agit de concevoir un processus managérial qui permet de maîtriser les effectifs et piloter les populations et métiers clés. Les acteurs concernés, en l'occurrence les cadres d'entreprise, défendent l'idée que le système ne peut prospérer sans un investissement réel en matière de la place que doit occuper la fonction RH. Pour eux, le management RH devrait être associé dans les projets de développement et ce dans une perspective stratégique. Il est nécessaire de définir les normes d'effectifs et d'intégrer des indicateurs de la gestion prévisionnelle dans les indicateurs clés de performance des managers. Ces derniers doivent être associés dans les revues de filières et d'inclure la planification des effectifs des métiers clés dans le volet RH du plan à moyen terme.

Selon un cadre supérieur RH, « actuellement, il y a une implication locale de la RH dans les projets de développement, les indicateurs sont à définir pour les projets de développement dans lesquels la DRH doit agir en fonction des actions qu'elle a à réaliser. De cette manière, la fonction deviendra stratégique en étant impliquée dans la chaîne de validation des projets de développement ».

L'atteinte de l'objectif est liée premièrement à la définition des indicateurs dans les activités en structurant l'expression des besoins en ressources humaines des projets de développement. Il serait possible par la suite de dégager des indicateurs qui prennent en charge le besoin exprimé. Ce processus nécessite une consolidation et une amélioration des indicateurs des activités au niveau central afin de mutualiser les réflexions et les indicateurs. Dans ce sens, les professionnels de la fonction mettent l'accent sur la nécessité d'identification de la population des managers opérationnels et RH impactée par les indicateurs, les former sur l'outil en communiquant suffisamment pour expliquer les indicateurs et les outils formalisés. Les procédures devraient tenir compte du renseignement des indicateurs RH en les formalisant.

Cet axe prévisionnel de la GRH est dépendant de la création d'un référentiel des chaînes de valeur et intégrer les indicateurs de la gestion prévisionnelle dans le référentiel R&C notamment dans les principes du management de la performance.

Selon les cadres RH, le mode de GRH actuel ne peut fonctionner sans une logique structurée et structurante que nécessite la philosophie gestionnaire de l'instrumentation. Un regain de pragmatisme s'exprime par un objectif de mise en œuvre d'indicateurs de pilotage et de reporting qui permettent de faire le suivi de la réussite de l'allocation des ressources humaines sur les projets, des ajustements de RH définis par le Top Management et du développement des filières prioritaires ainsi que les actions réalisées ayant permis de se doter des individus idoines dans les métiers et filières définies comme prioritaires.

Un autre point d'achoppement réside dans développement des compétences et la garantie de leur transfert. Aucun référentiel de compétences pour les métiers clés n'est existant si ce n'est un ancien outil (le référentiel Mc Ber) qui n'est pas jugé approprié. Une expertise est nécessaire dans le transfert des compétences qui ne peut être assuré sans une formalisation des rôles des intervenants. Cependant une réorientation de la politique de développement des compétences trouve sa pertinence au-delà des programmes de formation déployés.

Selon un cadre supérieur de l'entreprise, « un grand chantier a été mis en œuvre pour identifier les compétences clés, nous avons recensé les principales activités réalisées à chaque étape de la chaîne de valeur de l'Activité. Nous avons conduit des entretiens et des ateliers de travail avec les responsables opérationnels. L'analyse effectuée a pris

comme référence des collaborateurs présumés performants et reconnus et a permis de prioriser les compétences identifiées ».

La notion de développement de compétence est jugée comme galvaudée selon les pratiques effectives, le concept a nécessité une clarification de la communication pour lever des ambiguïtés. Le système exige un dépassement des pratiques traditionnelles de formation et de recourir aussi à d'autres méthodes comme le partage d'expérience dans une communauté de pratique, l'auto-formation et le coaching.

Un autre aspect relatif à la communication, l'instrumentation exige de mettre le manager au cœur de ce dispositif. La démarche a exigé une réflexion pour proposer une définition du profil du *Manager Sonatrach* ainsi qu'une définition et diffusion d'un langage commun par le management. Un cadre supérieur RH « Pour définir le rôle et le profil du manager dans la communication, il était nécessaire de décliner ce rôle en compétences requises. Le problème ne s'est pas posé uniquement là, il fallait définir une charte de valeurs en recenser les valeurs répandues dans l'entreprise et de développer d'autre en fonction des objectifs stratégiques de Sonatrach. Une équipe a établi un benchmark sur les chartes de valeur dans les sociétés pétrolières et après formalisation, cette charte a été adoptée par le Top Management de l'entreprise. Je ne vous le cache pas, l'entreprise a enregistré beaucoup de retard, à ce jour nos collaborateurs nous fustigent sur cette défaillance communicationnelle alors qu'il fallait y penser en amont pour faciliter l'implémentation des nouvelles pratiques managériales indispensables à la logique individualisante ».

La dimension informationnelle constitue aussi un frein, pour une organisation plate le management de l'entreprise doit assurer un minimum de cohérence. Des problèmes relatifs au système d'information ont été évoqués par les cadres de l'entreprise :

- L'information circule selon un schéma pyramidal, ce qui ne favorise pas une fluidité dans sa transmission ;
- Les multiples niveaux de ce passage causent une perte de qualité ;
- La production de l'information est retardée. Dans ce sens, une enquête a été réalisée en été 2016, les collaborateurs de l'entreprise passent 80% du temps de travail à collecter des informations ;

- Une interopérabilité insuffisante des modules, leur conception a été faite en ilots ce qui crée des hiatus dans la production de l'information.

6.3.3. L'instrumentation et cadre de gestion : des influences réciproques de paradoxes

Le système R&C a relevé des logiques contradictoires, la quête perpétuelle d'une instrumentation recherchant une rationalité économique en termes de rétribution a généré des tensions multiples.

a. Les tensions dans la stratification historique des outils

Par exemple, les différentes évolutions ont conduit au renouvellement des pratiques des entretiens d'évaluation en passant de la logique de moyens vers celle des résultats. Le nouveau dispositif recherche :

- La généralisation des modalités porteuses d'équité et de confiance ;
- Consolider le système d'appréciation et le rendre un outil de management ;
- Apprécier les différents aspects de la contribution en fonction des rôles ;
- Consigner par écrit les informations essentielles ;
- Rechercher et consolider la cohérence entre les orientations de l'entreprise et celle des collaborateurs.

Ce processus d'évaluation vient rompre l'ancienne pratique et se cristallise autour de l'appréciation des compétences mises en œuvre dans l'atteinte de résultats. C'est une transformation stratifiée d'une démarche compétences axée sur les personnes et leur développement sans lien formel avec la tenue de l'emploi.

b. Les tensions dans une structure d'objectifs polyphoniques

Dans le processus d'appréciation, des paradoxes sont nés à cause des incompatibilités des objectifs pluriels difficilement admis dans une unique temporalité, donnés à l'appréciation par une pluralité d'acteurs. Les managers participants au processus se heurtent aux tensions de rôle, « dans un entretien d'évaluation, il est difficile de demander à un collaborateur de livrer des pistes d'amélioration dans la perspective de lui concevoir un plan de développement alors que ces mêmes paramètres pourraient servir d'alibi pour sanctionner les résultats réalisés » (DRH de complexe). Cette situation et ces tensions de rôles et les injonctions paradoxales mettent les cadres en tension interne.

c. Les tensions liées à l'interprétation managériale protéiforme des acteurs organisationnels

Le travail de terrain a révélé une ambivalence du rôle que doit jouer le manager. Cette tension réside dans la compréhension du rôle à pour favoriser l'efficacité du collaborateur, si non œuvrer pour l'efficacité du processus de gestion. Cette question met le manager dans deux temporalités différentes en performant le système de gestion sur le court terme pour réaliser des performances individuelles du collaborateur à moyen terme. C'est une tension sur les temporalités qui recherche une convergence entre l'appréciation des compétences qui s'inscrit dans la durée et la visibilité stratégique de l'entreprise.

La pluralité d'interprétations managériales est constatée dans le paradoxe entre la performance individuelle et la performance collective. L'évaluation se réalise individuellement alors que la finalité est la performance globale de l'organisation. Même si la structure financière apporte des appréciations globales, elles restent quantitatives sans lien direct avec le contenu du système d'appréciation. Dans le même sens, le fait d'individualiser les objectifs du collaborateur, la tendance sera une baisse consubstantielle de la plurifonctionnalité nécessaire dans la logique de gestion des compétences. Le rapport idéal gagnant-gagnant est remis en cause du moment où l'organisation perdrait en synergie et des gains de productivité alors que le collaborateur se voit compromettre un chemin de carrière plus élaboré.

d. Les tensions relatifs à des pratiques managériales dissonantes

Tenant compte du mode managérial perçu comme paradoxal, à l'ambiguïté dans la compréhension du rôle à tenir, les utilisateurs de l'outil de gestion se trouvent devant une situation perplexe et doivent suivre entre différentes orientations qui consistent à transformer les tensions en compromis opératoire en les réglant ou ben les transformant.

A l'égard de l'outil, les utilisateurs prennent des positions et des postures différentes d'adhésion, de conformisme, de résistance.

Les injonctions qui pèsent sur les rôles de cadres - managers les conduit, dans certains cas, à une adhésion de nature idéologique. Cela demande également une parfaite compréhension et gestion du caractère contradictoire des situations par une proximité nécessaire avec les collaborateurs, une observation régulière de la réalisation du travail, le respect du processus et de sa philosophie et une réadaptation du système de gestion.

Le conformisme s'illustre par une forme de ritualisation de l'instrument avec de possible hypothèque du sens incarné par les concepteurs et qui se matérialise par un management instrumentalisé basé sur des outils de pilotage. Cette position se traduit souvent par une faible présence sur le terrain, des outputs de l'instrumentation forcés pour s'accommoder à l'exigence de la tension de rôle par rapport à la hiérarchie, la conduite des entretiens en se basant grossièrement sur le renseignement des rubriques et non pas sur le sens qu'il est prévu de produire.

Quant à la résistance, elle se manifeste par des usages personnalisés de l'outil de gestion à des fins propres des utilisateurs. Certains d'entre eux se servent de l'outil pour justifier la rémunération potentielle et que les résultats individuels réalisés par des collaborateurs qui ne sont pas forcément efficaces. La résistance se traduit finalement par une forme de déviance recherchant la stabilité et la perpétuation des routines déjà installées. Elle est traduite par la communication de résultats par les managers alors qu'ils savent qu'ils ne correspondent pas à la réalité des contributions.

La structure psychique du sujet constitue le socle des comportements alternatifs qui produisent ces paradoxes. Certains comportements sont flexibles et d'autres sont fortement incarnés dans les valeurs essentielles de l'instrumentation.

6.4. Les tensions au niveau de l'outil

Analyser les outils de gestion, c'est donc mettre à jour le décalage entre l'idée managériale, abstraite, telle qu'elle a été pensée par les concepteurs et son inscription concrète dans les outils qui la porte. L'enjeu est important dans la mesure où l'outil de gestion est le véhicule privilégié de la pensée gestionnaire auprès des praticiens, il propose une réalité nue de la pensée managériale mais se heurte au problème de la traduction factuelle et des effets inattendus après son introduction.

6.4.1. Incomplétude et recours aux arbitrages entre conceptualisation et traduction factuelle de l'artefact

Le protocole d'évaluation se formalise lors de l'entretien annuel, le manager fixe à son collaborateur direct trois objectifs de contribution, qu'il formalise sur la feuille de route annuelle de celui-ci. En s'appuyant sur le référentiel R&C et compte tenu du positionnement du collaborateur dans un rôle et dans un des niveaux de contribution prévus pour ce rôle, la fixation de chaque objectif de contribution passe par trois étapes successives :

- Etape 1 : le manager sélectionne un axe de contribution parmi les quatre possibles
- Etape 2 : dans l'axe retenu, le manager choisit une contribution sur laquelle le collaborateur devra s'améliorer (le passage au degré de maîtrise supérieur dans un même niveau de contribution [de « Faible & Occasionnelle » à « Partielle & Fréquente » ou bien de « Partielle & Fréquente » à « Totale & Permanente »]. Le passage au niveau de contribution supérieur lorsque le collaborateur se situe déjà au degré de maîtrise « Totale & Permanente ».
- Etape 3 : dans le cadre de la contribution choisie, le manager formalise des orientations et illustre celles-ci de quelques actions possibles afin d'aider le collaborateur à diriger efficacement ses efforts au cours de l'année.

Les objectifs de contribution ne sont pas pondérés, les collaborateurs des directions Corporate (Directions centrales) ainsi que les collaborateurs fonctionnels des Activités sont obligatoirement dotés d'un objectif de contribution portant sur l'axe Fiabilité / sécurité. Ensuite, les objectifs de contribution sont discutés et conjointement arrêtés. Dès lors qu'ils ont été fixés par le manager puis visés par le hiérarchique N+2, les objectifs de contribution ne peuvent plus ensuite être modifiés.

Du point de vue de l'analyse des artefacts, les utilisateurs de l'instrument, pour le faire fonctionner, sont contraints d'adopter des approches qui se différencient de ce qui est

prescrit dans l'outil. Il est admis chez les acteurs de l'entreprise que cet outil de gestion n'est qu'une représentation qui est loin d'être complète. Cet état de fait amène les cadres RH de l'entreprise à croire vraiment de l'existence d'une manifeste divergence entre utilisateur réel et impromptu. Ce constat montre que ce décalage, inévitable, entre utilisateur prévu et utilisateur réel.

La traduction de l'idée managériale dans un outil de gestion exige le recours à des arbitrages. Le contexte de l'instrumentation fait croire de qua la pensée managériale, telle qu'elle se présente dans l'outil, est ainsi plus floue que celle qui circule dans les procédures. La situation s'explique par le fait que la propriété de l'outil constitue la force de son architecture. Ayant intrinsèquement des caractéristiques structurantes, l'architecture de l'outil se présente sous la forme de grilles d'évaluation précisant une dimension critérielle traduites dans des cases à renseigner par les supérieurs hiérarchiques. Comme présenté dans le substrat formel, il est prévu que chaque collaborateur rentre dans les cases.

Une telle structuration est à l'origine d'un certain nombre de comportements et de choix. Les utilisateurs de l'outil en deviennent prisonniers et ne peuvent aucunement être à l'écoute des méandres des activités organisationnelles se situant en décalage du fonctionnement réel de l'organisation. Un DRH de complexe nous précise que « ça permet la standardisation parce que c'est le même outil pour tout le monde. Ça donne une structure à l'entrevue, aux échanges, qui ne se tiennent pas forcément comme prévu. Dans cette situation on sait comment va se tenir la rencontre, l'outil n'est pas tout à fait collé sur la réalité de mon personnel ».

Ceci a constitué, en partie, une explication au phénomène de déception du personnel vis-à-vis de l'outil. Il n'a pas vraiment répondu à leurs attentes. Il y répond non seulement de moins en moins, mais en plus, il pousse les collaborateurs à adopter un comportement inadapté soit à la grille soit à l'organisation. La vision trop structurante de l'outil appauvrit la réalité et la formalise à un point tel que rapidement l'outil n'est plus perçu comme représentatif de la réalité vécue. La prééminence de la formalisation empêche toute flexibilité nécessaire au fonctionnement souhaité de l'outil. Cet aspect a finalement rendu les négociations plus difficiles. Ces adaptations étaient devenues nécessaires compte tenu que cet outil constitue un contenu de base qui peut nécessiter des adaptations en fonction du contexte.

En termes de dénaturation de l'outil, les cadres chargés de l'utilisation de l'instrument pensent avoir apporté des équilibres ponctuels pour assurer la fiabilité du processus. « Je crois que les utilisateurs sont convaincus que leurs apports ne nuisent pas à l'esprit du système, pour eux il faut ajouter des petites accommodations en sus qui ne sont pas traitées dans l'outil et il y a des généralités qui ne nous concernent pas du tout, donc la question est posée dans ce sens-là... Mais pour nous autres, on va dire que c'est plus les contextes obligent des réaménagements, l'outil doit être située et en harmonie avec les attentes des collaborateurs » clame un cadre supérieur RH.

Pour la forme d'appropriation de l'instrumentation, le seul facteur présent consiste à l'obligation de se conformer à la finalité de l'outil de gestion concerné. La forme d'appropriation répond par définition à des fonctions prescrites et par conséquent, à la finalité de l'outil d'appréciation de la contribution du collaborateur. Puis, le facteur qui influence cette forme d'appropriation pour cet outil de gestion s'avère un désir du cadre utilisateur de répondre de manière discrétionnaire à un besoin qui lui est spécifique.

6.4.2. Les effets inattendus de l'instrument perçus comme expression de tensions

La description originelle de l'instrument est considérée comme superficielle à plusieurs égards, elle laisse de côté de nombreux éléments beaucoup plus flous, qui sont autant à la version formelle.

De même, des espaces de libres appréciations sont prévues à chaque et laissent un espace discrétionnaire, indéterminé qui invite les responsables hiérarchiques à utiliser leur intelligence de situation et leur maîtrise supposée de l'activité pour faire remonter toutes informations considérées comme utiles. « Un certain nombre de spécificités propres aux FCM sont assez habituelles, ne sont pas évoquées et grossièrement cachées dans la dimension de savoir-être » (DRH de complexe). L'activité effective déborde la prescription, cet outil est à l'évidence insuffisant : il est impossible d'évaluer correctement le rendement de l'employé dans cette logique de résultats.

De manière assez atypique, en paraphrasant les propos d'un cadre supérieur RH, il est demandé d'évaluer certains paramètres qui définissent les contributions, invitant les responsables hiérarchiques à apprécier l'engagement dans le projet à l'image de l'implication des collaborateurs sans expliquer sa nature (morale, normative ou autre). Le paradoxe provient de la contradiction entre ce qui relève d'un sentiment potentiellement spontané faisant partie de l'adhésion au système de valeurs de l'entreprise, par définition non instrumentalisable, où une mobilisation calculée considérée comme élément à mobiliser au cours d'une phase limitée temporellement. Le recours à un concept assez complexe révèle une conception réifiée des sentiments humains, c'est-à-dire une croyance en la capacité des hommes à instrumentaliser leurs propres sentiments pour réaliser le travail dans le but de produire des actions organisationnelles efficaces. Le prototype de l'utilisateur parfait idéalisé par l'outil se voit revisité par de nouvelles compétences tout à fait singulières et tout à fait floues. L'utilisateur pensé s'est largement complexifié tenant compte de la dimension réflexive, la transformation réciproque des acteurs et de l'outil est un produit intersubjectif

d'interprétations raisonnables.

A l'adoption du système R&C, les acteurs de l'entreprise ont pris conscience que l'instrument était un outil conforme à l'organisation mais, qu'au cours de son évolution, il ne pouvait plus se résoudre à être conforme. Il devait évoluer parallèlement à cette dernière et devenir alors un outil d'investigation du réel organisationnel. Bien entendu, il a été admis que ce même instrument est aussi considéré à la fois comme outil d'apprentissage et de changement. Bien que nous sous-entendions que c'est au cours de son évolution que l'outil devient un outil d'investigation de l'organisation, d'apprentissage ou de changement, il est nécessaire de préciser que dès son adoption, l'outil pouvait véhiculer ces attributs.

Le système R&C est doté, dans sa version première, de moyens d'évaluation des objectifs de contributions et ceux de résultats en tenant compte de la dimension comportementale. Cet outil avait été mis en place dans le but de changer les habitudes de l'organisation au profit de la communication. L'outil d'évaluation était un support au projet d'entreprise mais également un support à la communication entre les acteurs. Rapidement, il est devenu un outil de fonctionnement en raison du coût et des habitudes qui s'étaient prises autour de lui. Ce type de fonctionnement a duré une quinzaine d'années pour, finalement, s'apercevoir que l'outil ne répondait plus réellement à son objectif de départ, et que chaque acteur lui avait assigné des objectifs en fonction de ses perceptions et de ses volontés sans réelle cohésion d'ensemble.

Selon un cadre supérieur RH, « dans une organisation, si chaque utilisateur de l'outil l'exploite différemment et, par conséquent sans cohésion et sans lien direct avec les autres, il poserait un biais hypothétique quant à l'efficacité du système de gestion dans sa globalité ». Afin de réduire l'impact des habitudes et des processus qu'il a lui-même créés, il devient nécessaire de s'intéresser de nouveau à l'outil et de le réifier de nouveau, en outil de changement. L'instrument de gestion incarne différents usages qui apparaissent ensemble, de façon disjointe voire même n'apparaissent pas.

A partir de cette variabilité, les acteurs ont déduit des logiques d'usages multifacettes de l'outil de gestion, ce qui constitue une tension artéfactuelle. L'instrument joue en même temps le rôle d'outil de représentation du réel, d'apprentissage et celui de changement.

Il est difficile, au travers d'un tel outil à visée structurante, de traduire toute la difficulté des activités dans un métier. Des définitions trop précises cachent d'importantes fonctions dans la réalité tandis que des définitions insuffisamment précises laissent place à tout. Le flou et la complexité des concepts se traduisent par une faible capacité de

différenciation dans le langage ordinaire. Ce contexte a toujours amené les utilisateurs à adopter certaines solutions palliatives. Des initiatives ont été prises pour adopter des méthodes de l'ancienne nomenclature d'outils (Ait Ali Yahia, 2013). Pour apprécier les résultats, les évaluateurs se sont orientés vers une échelle classique même si elle est jugée peu satisfaisante et ont opté pour une évaluation des résultats amenant à corréliser les échelles trouvées sur chacun des critères. La réalité vécue par les acteurs témoigne du faible pouvoir séparateur de l'outil qui a conduit à reproduire les anciens clichés.

Une autre force de l'outil réside dans sa capacité de déloger les débats sur certains terrains, inhiber certains enjeux et en démettre d'autres. Les utilisateurs ont constaté que l'instrument a également une caractéristique qui hiérarchise les enjeux indépendamment de la volonté de ceux qui l'utilisent.

Issu d'une revendication ancienne, le système R&C a été compris par un enjeu salarial *ex cathedra*, il devient un facteur prévalant pour les collaborateurs, masquant l'enjeu de carrière et surtout celui de la communication qui est, finalement, passé du premier au dernier rang de la philosophie de l'instrumentation.

Cette tension entre l'instrument et l'image réelle de l'organisation est générée de deux principales difficultés. La première est liée à l'activité qui est un concept global dont il n'est pas possible de saisir, réellement et précisément, le contenu de façon objective et approfondie. Les acteurs participants à la Task Force expliquent que lorsque l'on demande à un collaborateur de faire la description des activités et des missions de son métier, la tendance générale est de survaloriser le rôle puisque, implicitement, le positionnement et les rôles sont sanctionnés par un impact financier. La deuxième a un rapport avec la propre représentation de la réalité par le collaborateur, chaque titulaire de métier façonne ce dernier à son image.

Les métiers apparaissent ainsi comme des construits relativement conventionnels et imprécis qui peuvent se trouver en décalage avec des représentations plus fines et évolutives. Le contexte est mouvant et il est nécessaire d'en tenir compte car l'outil fournit donc une posture stable et quasiment immuable.

L'élaboration d'un outil de gestion voit ainsi inviter d'autres rationalités que celles qui lui ont été prévues lors de son adoption, d'autres échanges et d'autres préoccupations peuvent entrer en oppositions et produire une situation paradoxale.

Au fur et à mesure du cycle de vie de l'outil ses rationalités changent. Les logiques

qui n'ont pas été intégrées lors de son élaboration surgissent et viennent s'intégrer dans les différentes parties muettes laissées dans l'outil perturbant ainsi son déroulement.

Conclusion

Le système Rôles & Contributions est une instrumentation de gestion transversale portant à la fois sur des aspects d'évolution, d'évaluation, de développement de compétence et de rémunération.

Au niveau institutionnel, la recherche a montré la perception de l'instrumentation du point de vue des valeurs de l'entreprise traduite par décalage entre le concept et sa représentation. Il a été expliqué, en mobilisant le facteur d'incertitude, comment se diffuse l'instrumentation par l'apparition de pressions mimétiques et par le rôle des forces normatives et coercitives.

Au niveau organisationnel, l'outil de gestion est considéré comme levier de rationalisation mais également un moteur de représentations identitaires et sociales. L'acteur se projette au travers de l'outil. Il oriente son action par le biais de l'outil, des croyances et des désirs qu'il aura transféré en lui sous réserve toutefois de l'avoir accepté et devient ainsi un catalyseur de changement. Du point de vue des thèses du comportement organisationnel, l'instrument est perçu par les acteurs comme source d'inertie et le met en confrontation avec les schémas cognitifs organisationnels. Le changement peut avoir un impact plus profond quand ça touche les structures sous-jacentes et non pas seulement les schémas interprétatifs des valeurs, normes et routines.

Le cadre général de gestion montre également des tensions en matière d'un déploiement effectif du système de management des performances et abandonner les anciennes pratiques qui ne répondent aucunement à la philosophie gestionnaire. Dans ce sens, une refondation des axes de la GRH est nécessaire dans sa portée individualisante.

Le niveau des artefacts, cet outil a été mis en place d'une manière structurée et structurante s'est heurté aux effets inattendus issus de son aptitude à favoriser les interprétations multiples par les acteurs pour le rendre spécifique au contexte ainsi qu'aux acteurs organisationnels. Deux types de comportements ont été remarqués chez des acteurs qui ont continué d'appliquer l'outil en l'état lorsque cela est encore possible, ils l'interprètent et l'utilisent selon leurs perceptions. Quel que soit le comportement adopté, l'existence d'écarts exprimé par les attentes en matière de rémunération est source de tensions parmi les acteurs. Cette situation est produite par ces effets que ce soit au niveau technico-économique

ou sociopolitique.

Quelle que soit la motivation préexistante, derrière la mise en place d'un outil, on peut s'apercevoir qu'en fonction de la traduction de la fonction par l'outil, et de la perception de l'outil par les acteurs, les conséquences sont différentes. L'acceptation de l'outil dépend d'un équilibre entre contribution et rétribution. S'il mûrit avec l'organisation et ses acteurs, et s'il intègre dans les comportements sociaux. Mais son principal but est de répondre, dès sa mise en place, à l'objectif visé et savoir être un outil de changement, d'apprentissage et de fonctionnement.

Conclusion générale

L'efficacité de l'instrumentation de gestion et de son appropriation suppose une action qui s'appuie sur l'ensemble des éléments de changement. Elle demande, entre autres, une compréhension large des fonctions instrumentales.

L'instrumentation a une efficacité relative aux usages. Le projet de mise en place d'outils de gestion ne doit finalement que partiellement aux caractéristiques intrinsèques de l'instrumentation et à l'adéquation de celle-ci aux problèmes auxquels elle est appliquée.

La réussite de l'instrumentation tient compte et intègre les représentations des acteurs. Les niveaux d'analyse proposés permettent de définir les zones de tensions relatives issues de ces représentations.

Chaque acteur organisationnel oriente son comportement et ses actions en fonction des attentes qu'il projette dans l'instrument. La difficulté consiste à concaténer un équilibre entre les attentes des acteurs et les attentes de l'entreprise, il s'agit de trouver un équilibre entre la contribution et la rétribution des acteurs. Or, trouver cet équilibre est important mais il est également crucial de trouver les modes d'action pour le maintenir dans le cycle de vie de l'outil. L'instrumentation est évolutive et est sujette à du changement au fonctionnement quotidien, elle interpelle cet équilibre et l'inscrit dans cette dynamique. Si dans sa structuration et sa formalisation l'outil n'intègre pas ces changements, il lui sera difficile de résister à la pression temporelle.

La place de l'instrumentation se définit également par rapport aux attentes de l'entreprise et à la problématique des acteurs qui la composent. Elle est également fonction des injonctions managériales et des progrès techniques. Au même titre que les enjeux instrumentaux et de leur compréhension, la portée de la compréhension aborde les conditions institutionnelle, organisationnelle et du cadre général de gestion. Ces derniers influent directement sur la structuration des outils de gestion qui traduisent des paradoxes et des tensions à chaque niveau.

Notre but était de contribuer à rendre plus pertinents l'analyse de l'instrumentation de gestion en explorant, dans un cadre épistémologique constructiviste modéré, l'appropriation de l'instrument de gestion. Dans cette partie conclusive, nous résumons ce que nous pensons être les apports, les limites et les perspectives de la thèse.

1. Les apports

Nous avons proposé un cadre d'analyse de l'instrumentation de gestion dans une perspective conceptuelle contribuant à définir l'outil dans ses trois dimensions : philosophie gestionnaire, substrat formel et représentation simplifiée des rôles des acteurs. Du point de vue statique, l'instrumentation est appréhendée comme un levier de cohérence mais porteuse de vecteurs de tension ; et dans une vision dynamique, elle est évolutive, conjoncturelle et contextualisée.

L'instrumentation a été également abordée dans une perspective opératoire consistant à mieux saisir ses fonctionnalités à la fois dans son rôle normatif qui correspond à la logique des concepteurs, ainsi que dans sa portée réelle à travers son usage complexe et ses effets qui incarnent des situations paradoxales de la relation bijective.

L'objet de l'instrumentation n'est pas directement observable car il s'agit d'un phénomène mental, éminemment subjectif qui doit aboutir à des évaluations objectives qui constituent un gage de son succès. Il est loin des promesses expliquées et imaginées par les thuriféraires du projet. Les résultats de l'expérience tendent à mettre fin aux présupposés d'une vision objective du monde organisationnel en démontrant l'illusion de l'objectivisme appliqué au fait social.

Au cours de cette recherche, nous avons tenté, non sans difficultés, de confronter la rationalité de l'instrumentation à la multi-rationalité mouvante de l'entreprise où elle est censée fonctionner. Cette confrontation passe par une dialectique de contradictions propre à l'instrumentation gestionnaire : dans ses visées opératoires, un outil veut construire de la cohérence, mais par ses particularités institutionnelles, culturelles, politiques, organisationnelles et de son cadre gestionnaire produisent des tensions.

Une instrumentation de gestion est la formalisation d'une activité organisée pour soutenir les acteurs organisationnels dans leurs décisions ou leurs actions. A ce titre, elle véhicule une rationalisation et une structuration décisionnelles ; elle simplifie le réel et influence sur les représentations des acteurs.

L'instrumentation de gestion véhicule, d'un côté, une philosophie managériale qui permet d'atteindre l'efficacité par une réduction de complexité. Elle sert également à maîtriser ce qui pourrait rester de subjectif ou d'inutilement intuitif dans la pratique. De l'autre, elle confie à ses utilisateurs la possibilité d'interpréter leur contexte d'action. Elle

porte dans sa structure une fonction de régulateur social en contribuant à la coordination des tâches, à la médiatisation des rapports sociaux et en proposant des normes de comportements et de guide d'action.

Dans cette thèse, nous avons traité de la question de l'institutionnalisation et d'acceptabilité de l'instrumentation dans le système de valeurs de l'entreprise. L'acceptabilité traduit le degré de compréhension et d'intégration de l'outil par les utilisateurs en fonction de la crédibilité qu'ils lui accordent. Cette crédibilité dépend elle-même de la pertinence et de la clarté des objectifs de l'outil, ainsi que de ses facilités d'utilisation et d'adaptation. Dans ce sens, plusieurs champs de tensions peuvent apparaître en adoptons une attitude de refus de l'outil ou une contestation de sa légitimité malgré la participation du partenaire social dans son adoption.

Du point de vue de l'organisation, la rationalité interne l'instrumentation peut laisser présager des risques. Il s'agit des craintes d'enfermer les décisions et les comportements dans des automatismes pouvant s'avérer inadaptés à la richesse et à la dynamique des situations rencontrées par les collaborateurs. Dans l'esprit de sa conception, tout se passe comme si les décisions et les comportements échappaient à la conscience des utilisateurs, sachant que la complexité du réel exige un travail circonstancié qui, tout en faisant appel à la rationalité de l'outil, sache la dépasser en fonction des contextes.

Les acteurs ont une perception d'insuffisance de l'outil face au caractère évolutif et complexe du champ d'action dans lequel il est utilisé. La problématique de la pertinence instrumentale de l'outil est à prendre en considération au cours du temps au risque de devenir intempestif pour les objectifs organisationnels. Le rapport des acteurs à l'instrumentation est déterminant car sa performance est tributaire de la manière dont on se l'est approprié.

L'implantation de l'instrument de gestion génère des effets entre la mise en cohérence de l'action collective et l'apport de tensions structurelles ou interpersonnelles, entre la consolidation des rationalités technico-économiques et la participation aux rationalités sociopolitiques qui caractérise l'ensemble des composantes de l'organisation. Le cadre d'analyse a fait apparaître un mélange paradoxal de rationalités technicoéconomiques et de rationalités sociopolitiques qui ne sont pas indifférentes aux instruments de gestion. L'outil de gestion est une source d'apports opérationnels et de tensions. Il produit une dynamique conflictuelle livrée aux débats d'acteurs et aux changements, ou au contraire aux blocages, aux dysfonctionnements et aux inerties structurelles, des biais d'usage et des accommodements plus ou moins cachés dans

l'instrument de gestion avec les acteurs et le système organisationnel. Ces mécanismes peuvent s'avérer dangereux s'ils sont suffisamment invisibles.

Le cadre d'analyse déployé offre une possibilité de gestion prophylactique des risques liés aux différents niveaux de tensions et ce dans une perspective d'analyse intersubjective.

2. Les limites

Tout en revendiquant les vertus exploratoires et interprétatives de cette recherche, nous sommes conscients de ses limites par rapport aux phénomènes évoqués.

Notre méthodologie s'en trouve expliquée. Nous avons choisi une démarche constructiviste modérée avec l'idée d'un réel susceptible de se transformer continuellement. Mais nous cherchions des réalités incarnées dans le processus, issues de l'analyse des intercompréhensions subjectives par rapport à notre analyse des outils et de leur rôle dans la production des tensions. Concrètement, nous avons rassemblé nos données par une analyse de la documentation de l'entreprise, en complétant nos informations grâce à des apports obtenus empiriquement par observation et questionnements.

Nous ne prétendons pas à l'exhaustivité de l'analyse. C'est notre immersion dans le terrain (industrie du process) qui nous a offert les informations les plus nombreuses et les plus profondes.

Au-delà de l'effort de rigueur, toute méthodologie de recherche implique certaines limites. Dans un travail qualitatif, nous devons soulever quelques difficultés et contraintes inhérentes à la méthode, mais également celles qui sont liées spécifiquement à notre objet d'étude et à notre terrain d'enquête.

La première limite méthodologique concerne le dernier point abordé, soit la relation entre le chercheur et les personnes étudiées. Il s'agit de la question du transfert, c'est-à-dire, de la réaction du patient envers l'analyste. Nous avons mentionné cette perception de pouvoir que les observés et les interviewés nous accordait. Noël (1984) donne quelques exemples de ce transfert tels que l'idéalisation, le savon espion, la crédibilité et le perturber potentiel.

Nous avons, par la suite, abordé notre travail de contre-transfert. Dans ce sens, il s'agit de la réaction de l'analyste au patient (Noël, 1984). Lapierre (1984) affirme, dans la foulée de Devereux (1980), que c'est d'ailleurs ce contre-transfert qui est central à la science du comportement et de l'action. Noël (1984) abonde dans ce sens en affirmant que, pour connaître les autres, encore faut-il se connaître soi-même. Or, cette connaissance de soi est

d'autant plus fondamentale que nous sommes l'outil de travail. L'angoisse du chercheur devient ainsi une limite méthodologique fondamentale dans la collecte et l'analyse des données.

Noël (1984) retrace deux sources d'angoisse. La première source d'angoisse tient du besoin, de la chance et du risque de se connaître, nous pouvons même dire de se rencontrer soi-même. Cette première angoisse origine du caractère émotif de la démarche qualitative, car le projet d'enquête existe justement parce qu'il impose ce passage de la connaissance de soi et des autres.

La seconde source d'angoisse se trouve dans *le traumatisme du silence de la matière*, au sens de Devereux (1980). Le travail d'observateur est d'intervieweur génère un minimum de réactions affectives, mais celles-ci peuvent se manifester sous forme de panique si les sujets étudiés ne réagissent justement pas. Cet immobilisme relatif à l'objet d'étude peut créer cet état d'angoisse où le chercheur travaille plus fort parce qu'il a tendance à prendre plus de notes pour générer cette panique. Il peut même aller jusqu'à attribuer des significations à cette passivité qui peuvent ne pas être relatives aux faits étudiés.

A ces sources d'angoisse connues, nous ajoutons d'autres angoisses auxquelles nous avons été confrontés. La troisième source d'angoisse tenait de la suractivité des sujets observés. Nous avons constaté notre grande impuissance à saisir le réel dans sa totalité. Nous avons essayé de traiter cette angoisse du désordre apparent en nous appuyant sur les faiblesses et les atouts des outils techniques d'enquête au journal de bord qui nous a permis de comprendre ce processus.

La quatrième source d'angoisse concerne l'ensemble de notre projet, à savoir, la définition d'un modèle de compétence dans les organisations étudiées. Nous avons apprivoisé cette angoisse en reconnaissant que la démarche pouvait aboutir à ne rien trouver et ainsi porter un jugement sur le cadre conceptuel. Il s'agit d'une mort symbolique qui nous a semblé nécessaire *a posteriori*.

En évoluant dans ce travail avec la confirmation de propos et de l'enthousiasme des personnes interviewées envers notre construit nous a procuré un sens, un objet qui nous dépassait. Au-delà de notre objet initial, nous avons découvert que le simple fait de vouloir les comprendre constituait en soi un travail ayant une valeur inestimable.

3. Les pistes de recherche

L'analyse des résultats de cette recherche permet de prendre connaissance de certaines de ses limites, elles ont été décrites dans l'optique de fournir de nouvelles avenues de recherche.

La réalité vécue par l'adoption d'une conception interactive de l'instrumentation permet de mettre en évidence les mutations de l'organisation par l'instrument de gestion mais également, à l'inverse, les réaménagements de l'outil par l'organisation. Le reflet de la vie de l'organisation facilite la compréhension de cette dernière et ainsi, certaines anticipations et certains accompagnements dans les changements qu'elle peut subir.

Au cours de la réalisation de cette thèse, nous avons constaté la distance qui sépare la recherche et les pratiques d'entreprise. Les pratiques d'entreprises pourraient s'enrichir si elles se questionnaient sur les fausses évidences lors de la mise en place des instrumentations de gestion.

Les discours sur les outils de gestion permettent de donner de multiples clés de compréhension de ces phénomènes et de leur processus en interaction avec l'évolution de l'entreprise. C'est dans ce sens que nous désirons contribuer à travers nos contributions futures par des recherches-action.

Bibliographie

- Abrahamson, E., & Rosenkopf, L. (1993). Institutional and Competitive Bandwagons: Using Mathematical Modeling as a Tool to Explore Innovation Diffusion. *The Academy of Management Review*, 18(3), 487- 517. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/258906>
- ACA. (1996). *Raising the Bar: Using Competencies to Enhance Employee Performance* (N° S1). American Compensation Association.
- Ait Ali Yahia, A., (2013). Instrumentation de gestion et problématique de tension : analyse à partir de l'implantation d'un système d'appréciation des performances. *Revue algérienne d'économie et gestion*, 6(1), 133- 160.
- Aktouf, O. (1982). *Une approche observation participante des problèmes représentationnels liés aux aspects relationnels et organisationnels dans les rapports de travail* [Thèse de Doctorat]. Ecole des Hautes Etudes Commerciales. Montréal.
- Aktouf, O. (1990). Le symbolisme et la culture d'entreprise—Des abus conceptuels aux leçons du terrain. In *L'individu dans l'organisation: Les dimensions oubliées* (Jean-François Chanlat (eds), p. 553- 588). Presses de l'Université Laval, Québec et ESKA.
- Aktouf, O. (1992). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Presse de l'Université du Québec.
- Alaluf, M. (1986). *Le temps du labeur. Formation, emploi et qualification en sociologie du travail*. Éditions de l'Université de Bruxelles.
- Albert, D., Armand, H., & Laufer, R. (2012). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion: Éléments d'épistémologie de la recherche en management*. Presse des Mines.
- Aliouat, B., & Nekka, H. (1999). *L'intégration du capital humain dans la stratégie d'entreprise: Compétences, apprentissage et style de management*. VIIIème Conférence de l'AIMS, Ecole Centrale Paris.
- Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C., & Ehlinger, S. (2007). Analyses de représentations et de discours. In *Méthodes de recherche en management* (Thiéart A R (eds), p. 492- 518). Dunod.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. In *Méthodes de Recherche en Management* (Thiéart et al. (eds), p. 14- 47). Dunod.
- Alston, L. J., Eggertsson, T., & North, D. C. (1996). *Empirical Studies in Institutional Change*. Cambridge University Press.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33- 46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- Anderson, C., & Hinings, C. R. (1993). The impact of structuration theory on the study of organizations. *Proceedings of ASAC Conference, (OT Group), Lake Louise, Alberta*, 11- 20.
- Antoine, M., Deflandre, D., Naedenoen, F., Renier, N., & Pichault, F. (2006). *Faut-il brûler la gestion des compétences ?* De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.picha.2006.01>
- Appelbaum, S. I.-I., & al. (2008). The Role of Leadership During Large Scale Organizational Transitions: Lessons from Six Empirical Studies. *Journal of American Academy of Business*, 13(1), 16- 24.
- Arbouche, M. (2008). Développement des compétences éthiques. Une approche par l'éthique des vertus. *Management Avenir*, n° 20(6), 115- 128.
- Aubret, J., Gilbert, P., & Pigeyre, F. (1993). *Savoir et pouvoir: Les compétences en questions*. Presses Universitaires de France.
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., & Vas, A. (2014). *Conduite du changement: Concepts clés* (2e édition). Dunod. <https://halldulivre.com/livre/9782100705740-conduite-du-changement-concepts-cles-2e-edition-david-autissier-isabelle-vandangeon-derumez-alain-vas/>
- Bachelard, O., & Grimand, A. (2005). *De la conception à l'usage: Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*. Editions EMS.

- Bardin, L. (2001). *L'analyse de contenu*. Presses universitaires de France.
- Bareil, C., & Boffo, C. (2003). Qui dit changement, dit préoccupation et non plus résistance. In *Bien-être au travail et transformation des organisations : Actes du 12e congrès de psychologie du travail et des organisations, tome 3* (p. 541- 551). Presses universitaires de Louvain.
- Barney, J. B. (1986). Types of Competition and the Theory of Strategy : Toward an Integrative Framework. *The Academy of Management Review*, 11(4), 791- 800. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/258397>
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99- 120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (1996). The Resource-Based Theory of the Firm. *Organization Science*, 7(5), 469- 496. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.5.469>
- Bartmess, A., & Cerney, K. (1993). Building competitive advantage through a global network of capabilities. *California management review*, 35(2), 78- 104.
- Bastien, A., Berard, A., Défelix, C., Boulaire, M. L., & Picq, T. (2019). La transformation des organisations : Des innovations managériales multiples, la GRH au rendez-vous? *Question(s) de management*, n° 25(3), 47- 60.
- Baum, J. A. C. (1996). Organizational ecology. In *Handbook of Organization Studies* (p. 77- 114). Sage, Editors: Stewart Clegg, Cynthia Hardy, Walter Nord. https://www.researchgate.net/publication/301325759_Organizational_ecology
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133- 141.
- Belizón, M. J., Morley, M. J., & Gunnigle, P. (2016). Modes of integration of human resource management practices in multinationals. *Personnel Review*, 45(3), 539- 556. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2014-0207>
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 369- 386. <https://doi.org/10.2307/248684>
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1991). *The social construction of reality*. Penguin Books.
- Berman Brown, R. (1994). Reframing the Competency Debate. Management Knowledge and Meta-competence in Graduate Education. *Management Learning*, 25(2), 289- 299.
- Bernier, D., & Larivière, C. (1998). Savoir et savoir-faire négligés : Quant l'impact du changement confirme le paradoxe. In *Changement organisationnel* (Rondeau A (eds), p. 27- 35). Presse Inter Universitaires.
- Bernoux, P. (2004). *Sociologie du changement. Dans les entreprises et dans les organisations*. Éditions Seuil. <https://www.seuil.com/ouvrage/sociologie-du-changement-dans-les-entreprises-et-dans-les-organisations-philippe-bernoux/9782020639835>
- Berry, M. (1983). Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains. *Centre de recherche en gestion de l'école polytechnique, Note de recherche*.
- Beugelsdijk, S., Slangen, A., & Herpen, M. (2002). Shapes of organizational change : The case of Heineken Inc. *Journal of Organizational Change Management*, 15, 311- 326. <https://doi.org/10.1108/09534810210429336>
- Birkett, W. P., & al. (1999). Introduction : Competency and Competency Standards. In *Competency : Best Practices and Competent Practitioners* (p. 3- 8). Australia: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Bodrožić, Z., & Adler, P. S. (2018). The Evolution of Management Models : A Neo-Schumpeterian Theory. *Administrative Science Quarterly*, 63(1), 85- 129. <https://doi.org/10.1177/0001839217704811>
- Bogna, F., Raineri, A., & Dell, G. (2020). Critical realism and constructivism : Merging research paradigms for a deeper qualitative study. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 15(4), 461- 484. <https://doi.org/10.1108/QROM-06-2019-1778>
- Boiral, O. (2003). ISO 9000 : Outside the Iron Cage. *Organization Science*, 14(6), 720- 737. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.720.24873>

- Bootz, J.-P., & Monti, R. (2008). Les démarches prospectives: de l'aide à la décision à la conduite du changement. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 11, 41- 70.
- Bouteiller, D. (1997). Le syndrome du crocodile et le défi de l'apprentissage continu. *Revue Internationale de Gestion. Numéro spécial «Formation de la main-d'œuvre»*, 22(3), 14- 25.
- Bouteiller, D., & Gilbert, P. (2005). Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 60(1), 3- 28. <https://doi.org/10.7202/011537ar>
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager : A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons.
- Brabet, J. (1993). *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*. Economica.
- Brandes, P., Dharwadkar, R., & Das, D. (2005). Understanding the rise and fall of stock options compensation: Taking principal-agent conflicts to the institutional (battle)field. *Human Resource Management Review*, 15(2), 97- 118. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.04.001>
- Bresser, R. K. F., & Millonig, K. (2003). Institutional Capital : Competitive Advantage In Light Of The New Institutionalism In Organization Theory. *Schmalenbach Business Review (sbr)*, 55(3). https://econpapers.repec.org/article/sbrabstra/v_3a55_3ay_3a2003_3ai_3a3_3ap_3a220-241.htm
- Bridges, W. (1986). Managing Organizational Transitions. *Organizational Dynamics*, 15(1), 24- 33.
- Brillet, F., Hulin, A., & Martineau, R. (2010). *E-RH et outils : L'appropriation en questions*. IAE de Tours, Centre de recherches et d'études en management de Touraine (CERMAT- EA 2109). <https://docplayer.fr/2066485-E-rh-et-outils-l-appropriation-en-questions.html>
- Brulhart, F., Grimand, A., Krohmer, C., Oiry, E., & Ragaïgne, A. (2018). Management des paradoxes—Compétences, performances et outils de gestion. *Revue Française de Gestion*, 44(270), 65- 69. <https://doi.org/10.3166/rfg.2018.00212>
- Bryman, A. (2015). *Social Research Methods* (Fifth Edition). Oxford University Press.
- Burke, W. W. (1988). *Managing Change Questionnaire*. W. Warner Burke Associates, Inc., Pelham, NY.
- Burke, W. W. (2010). A Perspective on the Field of Organization Development and Change : The Zeigarnik Effect. *The Journal of Applied Behavioral Science*. <https://doi.org/10.1177/0021886310388161>
- Burke, W. W. (2017). *Organization Change : Theory and Practice* (5th Edition). SAGE Publications, Inc.
- Burke, W. W. (2018). The rise and fall of the growth of organization development : What now? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 70(3), 186- 206. <https://doi.org/10.1037/cpb0000116>
- Burke, W. W., & al. (1991). Managers Get a « C » in Managing Change. *Training and Development Journal*, 2(5), 83- 96.
- Burke, W. W., & Jackson, P. (1991). Making the Smithkline Beecham merger work. *Human Resource Management*, 30(1), 69- 87. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930300105>
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18(3), 523- 545.
- Burke, W. W., & Spencer Jr, L. M. (1990). *Managing Change : Interpretation and Industry Comparisons*. W. Warner Burke Associates, Inc.
- Cadin, L., Guérin, F., Pigeïre, F., & Pralong, J. (2012). *Gestion des ressources humaines. Pratiques et éléments de la théorie*. Dunod. <https://www.dunod.com/entreprise-economie/grh-gestion-ressources-humaines>
- Caird, S. (1992). Problems with Identification of Enterprise Competencies and Implications for Assessment and Development. *Management Education and Development*, 23(1), 6- 17. <https://doi.org/10.1177/135050769202300110>
- Cannac, Y., & CEGOS. (1985). *La bataille de la compétence. L'éducation professionnelle permanente au cœur des stratégies de l'entreprise*. Editions hommes et techniques.

- Cappelletti, L. (2008). Vers un contrôle de gestion intégré à la fonction commerciale : Cas d'expérimentation. *Management Avenir*, n° 16(2), 156- 173.
- Cazabat, S. (2008). Recentrer la conception sur les futurs utilisateurs, Exemple d'un projet de conception d'un outil informatique pour la construction d'ontologies. *43ème Congrès de la Société d'Ergonomie de la Langue Française*. Ergonomie et Conception, Ajaccio.
- Chandler, A. D. (1989). *Strategies et structures de l'entreprise—Broché*. Éditions d'organisation. <https://livre.fnac.com/a1070982/A-D-Chandler-Strategies-et-structures-de-l-entreprise>
- Chen, H.-C., & Naquin, S. S. (2006). An Integrative Model of Competency Development, Training Design, Assessment Center, and Multi-Rater Assessment. *Advances in Developing Human Resources*, 8(2), 265- 282. <https://doi.org/10.1177/1523422305286156>
- Cheng, M., Dainty, A. R. J., & Moore, D. R. (2003). The differing faces of managerial competency in Britain and America. *Journal of Management Development*, 22(3), 527- 537. <https://doi.org/10.1108/02621710310478495>
- Church, A. H., Siegal, W., Javitch, M., Waclawski, J., & Warner Burke, W. (1996). Managing organizational change : What you don't know might hurt you. *Career Development International*, 1(2), 25- 30. <https://doi.org/10.1108/13620439610114315>
- Church, A. H., Waclawski, J., & Burke, W. W. (1996). OD Practitioners as Facilitators of Change : An Analysis of Survey Results. *Group & Organization Management*, 21(1), 22- 66. <https://doi.org/10.1177/1059601196211003>
- Claude, D. (1991). La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles. *Paris: A. Colin*, 2.
- Clegg, C., & Kemp, N. (1985). *Case Studies in Organizational Behaviour* (K. Legge, Éd.). Rowman & Littlefield Pub Inc.
- Cohen, M. D., & Bacdayan, P. (1994). Organizational Routines Are Stored As Procedural Memory : Evidence from a Laboratory Study. *Organization Science*, 5(4), 554- 568. JSTOR.
- Colin, T., & Grasser, B. (2007). La gestion des compétences en pratique : De la diffusion des pratiques et des outils au modèles ? *Revue de gestion des ressources humaines*, 66, 18- 29.
- Collerette, P. (1989). Gérer le changement : Perturber pour améliorer ! In *Développer l'organisation : Perspectives sur le processus d'intervention* (p. 79- 86). Gaëtan Morin éditeur.
- Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel—*. Presses de l'Université du Québec. <https://www.puq.ca/catalogue/livres/changement-organisationnel-546.html>
- Collis, D. J. (1991). A resource-based analysis of global competition : The case of the bearings industry. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 49- 68. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120906>
- Conger, J. A. (1998). Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *The Leadership Quarterly*, 9(1), 107- 121. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(98\)90044-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(98)90044-3)
- Conner, K. R. (1994). The resource-based challenge to the industry-structure. *Perspective, in: Moore, Dorothy P. (Hrsg.). Academy of management best papers proceedings. Dallas S*, 17- 21.
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A Resource-Based Theory of the Firm : Knowledge versus Opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477- 501. JSTOR.
- Connole, H., Smith, R. J., Wiseman, R., Deakin University, Faculty of Education, & Open Campus Program. (1995). *Research methodology 1 : Issues and methods in research*. Deakin University.
- Coram, R., & Burns, B. (2001). Managing Organizational Change in the Public Sector-Lessons from the Privatisation of the Property Service Agency. *The International Journal of Public Sector Management, Bradford*, 14(2), 94- 110.
- Coriat, B., & Weinstein, O. (1995). *Les nouvelles théories de l'entreprise* (LGF-Le livre de poche).
- Creswell, J. W. (2014). *Research design : Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed). SAGE Publications.
- Crotty, M. J. (1998). *The Foundations of Social Research : Meaning and Perspective in the Research Process* (First Edition). SAGE Publications Ltd.

- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Éditions du Seuil.
- David, A. (1998). Outils de gestion et dynamique du changement. *Revue française de gestion*, 120, 44- 59.
- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319- 340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- De Vaujany, F.-X. (2005). *De la conception à l'usage : Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*. Éditions EMS. <https://www.editions-ems.fr/livres-2/collections/questions-de-societe/ouvrage/135-de-la-conception-a-l-usage-vers-un-management-de-l-appropriation-des-outils-de-gestion.html>
- Dechamp, G., Goy, H., Grimand, A., & Vaujany, F. X. D. (2006). Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : Proposition d'une grille de lecture. *Management Avenir*, n° 9(3), 181- 200.
- Défelix, C., & Klarsfeld, A. (2005). Reconnaître l'innovation ? Au-delà des contenus, privilégier les processus. In *Tous reconnus* (Peretti J M (eds)). Les Editions d'Organisation.
- Défelix, C., Oiry, E., & Klarsfeld, A. (2006). *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*. Vuibert.
- Défelix, C., & Picq, T. (2013). De l'entreprise étendue à la « gestion des compétences étendue » : Enjeux et pratiques en pôles de compétitivité. *@GRH*, n° 7(2), 41- 66.
- Deist, F. D. L., & Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27- 46. <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>
- Dejoux, C. (2001). *Les compétences au coeur de l'entreprise*. Editions d'Organisation.
- Demazière, D., & Dubar, C. (1997). *Analyser les entretiens biographiques. L'exemple de récits d'insertion*. Nathan.
- Demers, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. *Gestion*, 24(3), 131- 139.
- Demers, C. (2003). De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. In *Transformer l'organisation. La gestion stratégique du changement* (Jacob R, Rondeau A&Luc D (eds), p. 52- 70). Revue Gestion.
- Depoy, E., & Gitlin, L. (2016). *Introduction to Research : Understanding and Applying Multiple Strategies*.
- Desreumaux, A. (1993). *Stratégie*. Dalloz.
- Devereux, G. (1980). *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement de Georges Devereux* -. Editions Flammarion. <https://editions.flammarion.com/Catalogue/etranges-etrangers-aubier/de-langoisse-a-la-methode-dans-les-sciences-du-comportement>
- Dietrich, A. (2002). Les paradoxes de la notion de compétence en gestion des ressources humaines. *Revue Sciences de Gestion*, 33, 97- 121.
- Dietrich, A. (2003). La gestion des compétences : Essai de modélisation. In *Gérer les compétences-des instruments aux processus* (Klasfert A&Oiry E (eds), p. 215 - 239). Vuibert.
- Dietrich, A., Défelix, C., & Retour, D. (2007, septembre). Outils et modèles de la gestion des compétences en France : Bilans et défis pour les années 2000. *XVIII Congrès de l'AGRH*. <https://econpapers.repec.org/paper/haljournal/hal-00290829.htm>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147- 160. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press. <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/N/bo3684488.html>
- Donaldson, L. (1996). The normal science of structural contingency theory. In *Handbook of organizational theory*. (p. 57- 76). Hardy Clegg C & Nord W R (eds).

- Doz, Y. (1994). Les dilemmes de la gestion de renouvellement des compétences clés. *Revue française de gestion*, 97, 92- 104.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management : A review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51- 64. <https://doi.org/10.1108/09685220610648373>
- Dubar, C. (1996). *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*. Armand Colin, Coll. U.
- Dunphy, D., & Stace, D. (1993). The Strategic Management of Corporate Change. *Humans Relations*, 46(8), 905- 921. <https://doi.org/10.1177/001872679304600801>
- Dupouy, A. (2008). Accompagner le porteur de projet innovant... Ou comment faire émerger ses compétences. *Projectics / Proyectica / Projectique*, 1, 111- 125.
- Dupray, A., Guitton, C., & Monchatre, S. (2003). *Réfléchir la compétence : Approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire*. Octarès Editions.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (1995). The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, 20(3), 541- 570. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/258787>
- Foucher, R. (2007). Mesurer les compétences, le rendement et la performance : Clarification des termes et proposition d'un modèle intégrateur. In *Gestion des performances au travail. Bilan des connaissances* (Saint-Onge S&Haines V (eds), p. 53- 95). De Boeck.
- Foucher, R. (2010). Clarifier les concepts de compétence et de talent. In *Gérer les talents et les compétences : Principes, pratiques, instruments. Tome 1 : Fondements de la gestion des talents et des compétences* (p. 69- 164). Éditions Nouvelles.
- Foucher, R., & Leduc, F. (2008). *Domaines de pratique et compétences professionnelles des psychologues du travail et des organisations*. Éditions Nouvelles.
- Fourez, G. (2001). *La construction des sciences* (4ème édition). De Boeck. <https://www.eyrolles.com/Sciences/Livre/la-construction-des-sciences-9782804138370/>
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1987, mai). *Bringing society in symbols, structures and institutional contradiction*. Conference on institutional change, Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences. Stanford.
- Galambaud, B. (2002). *Si la GRH était de la gestion*. Editions Liaisons. <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/si-la-grh-etait-de-la-gestion-9782878804270/>
- Gardin, J.-C. (2001). Modèles et récits. In *Epistémologie des sciences sociales* (Berthelot J M (eds), p. 407- 454). Presses Universitaires de France.
- Gazier, B. (2004). *Les stratégies des ressources humaines*. La Découverte.
- Geffroy, F., & Tijou, R. (2002). *Le management des compétences dans les entreprises européennes. Les différentes approches*. INSEP Consulting éditions.
- Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory : Action, Structure, and Contradiction in Social Analysis*. University of California Press.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society : Outline of the Theory of Structuration*. University of California Press.
- Giddens, A. (1987). *La Constitution de la société*. PUF.
- Giddens, A. (1997). *Sociology*. Polity Press.
- Gilbert, P. (1997). *Fonctions implicites des instruments dans le pilotage stratégique du changement en gestion des ressources humaines : Application au cas de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences* [These de doctorat, Tours]. <http://www.theses.fr/1997TOUR1005>
- Gilbert, P. (1998). *L'instrumentation de gestion*. Economica.
- Gilbert, P. (2003). Jalons pour une histoire de la gestion des compétences. In *Gérer les compétences- des instruments aux processus* (Klasfert A&Oiry E (eds), p. 11- 31). Vuibert.

- Gilbert, P. (2006). L'instrumentation en GRH. In), *Encyclopédie des ressources humaines* (Vuibert, p. 673- 678).
- Gilbert, P., & Parlier, M. (1992). La compétence : Du « mot-valise » au concept opératoire. *Actualité de la formation permanente*, 116, 14- 18.
- Gilbert, P., & Schmidt, G. (1999). *Evaluation des compétences et situations de gestion*. Economica.
- Gilbert, P., & Yalenios, J. (2020). Pourquoi conserver un outil de gestion inapproprié ? Des fonctions implicites de l'évaluation individuelle de la performance. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, n° 41, 9(4), 77- 92.
- Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*. Editons EMS.
- Granovetter, M. (1992). Economic Institutions as Social Constructions : A Framework for Analysis: *Acta Sociologica*, 35(1), 3- 11. <https://doi.org/10.1177/000169939203500101>
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation: *California Management Review*. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding Radical Organizational Change : Bringing Together the Old and the New Institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022- 1054. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071862>
- Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing Change : The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. *Academy of Management Journal*, 45(1), 58- 80. <https://doi.org/10.5465/3069285>
- Griffin, C., & Phoenix, A. (1994). The relationship between qualitative and quantitative research : Lessons from feminist psychology. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 4(4), 287- 298. <https://doi.org/10.1002/casp.2450040408>
- Grimand, A. (2006). L'appropriation des outils de gestion, entre rationalité instrumentale et construction du sens. In *L'appropriation des outils de gestion, Vers de nouvelles perspectives théoriques ?* (Grimand A (eds), p. 13- 27). Publications de l'Université de Saint-Étienne.
- Grimand, A. (2016). La prolifération des outils de gestion : Quel espace pour les acteurs entre contrainte et habilitation ? *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 112(1), 173- 196.
- Grimand, A., Oiry, E., & Ragainne, A. (2018). Les paradoxes organisationnels et le déploiement des outils de gestion : Leçons issues de deux études de cas. *Finance Contrôle Stratégie*, 21 - 3, Article 21- 3. <https://doi.org/10.4000/fcs.2890>
- Guba, E. G. (1990). *The paradigm dialog*. Sage Publications, Inc.
- Guiderdoni, J. (2009). *L'appropriation d'une Technologie de l'Information et de la Communication en entreprise à partir des relations entre Vision-Conception- Usage : Le cas d'un Intranet RH, d'un concepteur RH et de l'utilisateur Management Intermédiaire* [Thèse de Doctorat]. Université de la Méditerranée.
- Gunnigle, P., Lavelle, J., & Monaghan, S. M. (2018). *Multinational companies and HRM in Ireland during recession : A retrospective from a highly globalized economy*. <https://doi.org/10.1002/tie.21978>
- Gunnigle, P., O'Sullivan, M., & Kinsella, M. (2002). Organized labour in the new economy : Trade unions and public policy in the republic of Ireland. In *Irish employment relations in the new economy* (D'Art D&Turner T (eds)). Balckhall Press.
- Habermas, J. (1976). *Connaissance et intérêt* (Trad. de l'allemand par Gérard Cléménçon. Préface de Jean-René Ladmiral Postface de l'auteur traduite par Jean-Marie Brohm). Gallimard.
- Habermas, J., & Ferry, J.-M. (1987). *Théorie de l'agir communicationnel*. Fayard.
- Hafsi, T., Séguin, F., & Toulouse, J.-M. (2003). *La stratégie des organisations : Une synthèse*. ÉditionsTranscontinental.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929- 964. <https://doi.org/10.1086/226424>
- Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système. Quatre histoires de systèmes-experts*. Economica.

- Haunschild, P. R., & Miner, A. S. (1997). Modes of Interorganizational Imitation: The Effects of Outcome Salience and Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 472- 500. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/2393735>
- Hessler, R. M. (1992). *Social Research Methods*. West Publishing Company.
- Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, 23(6), 275- 286. <https://doi.org/10.1108/03090599910284650>
- Horton, S. (2000). Introduction – the competency movement : Its origins and impact on the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 306- 318. <https://doi.org/10.1108/09513550010350283>
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*. De Boeck Université.
- Ingram, P., & Silverman, B. S. (2002). Introduction: The new institutionalism in strategic management. In P. Ingram & B. S. Silverman (Éds.), *The New Institutionalism in Strategic Management* (Vol. 19, p. 1- 30). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(02\)19001-2](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(02)19001-2)
- Janesick, V. J. (1994). The dance of qualitative research design: Metaphor, methodolatry, and meaning. In *Handbook of qualitative research* (p. 209- 219). Sage Publications, Inc.
- Jarnias, S., & Oiry, E. (2013). Vers un repérage des types de référentiels de compétences. @GRH, 8, 11- 41.
- Jepperson, R. L. (1991). Institutions, institutional effects, and institutionalization. In *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (Powell Walter W&DiMaggio Paul J (eds), p. 143- 163). University of Chicago Press.
- Jobert, A., & Tallard, M. (1995). Diplômes et certification de branches dans les conventions collectives. *Formation Emploi*, 52(1), 133- 149. <https://doi.org/10.3406/forem.1995.2132>
- Jolis, N. (2000). Le référentiel des compétences. In *La compétence au cœur de la réussite de votre entreprise* (p. 113- 143). Éditions d'organisation.
- Joyeau, A. (1999). *Style de management et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : Une approche en termes d'efficacité et d'utilité* [These de doctorat, Rennes 1]. <https://www.theses.fr/1999REN10205>
- Kemp, S. J. (2012). Constructivist Criteria for Organising and Designing Educational Research : How Might an Educational Research Inquiry Be Judged from a Constructivist Perspective? *Constructivist Foundations*, 8(1), 118- 125.
- Klarsfeld, A. (1999). Les définitions de la compétence et leurs ancrages respectifs. *Personnel - Andrh.*
- Klarsfeld, A. (2000). La compétence, ses définitions, ses enjeux. *Gestion 2000, mars/avril*, 31- 47.
- Klarsfeld, A. (2003). La gestion des compétences au service de l'innovation : Pour une approche délibérément émergente. *Actes du XIVème Congrès de l'AGRH*. GRH : innovons !, Grenoble.
- Klarsfeld, A., & Roques, O. (2003). Histoire d'une instrumentation de gestion des compétences : Entre rationalité contingente, rationalité limitée et rationalité institutionnelle. In *Gérer les compétences. Des instruments aux processus* (p. 171- 190). Vuibert.
- Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations : Institutional and Relational Effects. *The Academy of Management Journal*, 45(1), 215- 233. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/3069293>
- Lambert, C. (1998). *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : Un processus d'apprentissage* [These de doctorat, Toulouse 1]. <http://www.theses.fr/1998TOU10014>
- Lapiere, L. (1984). *Le (La) metteur(e) en scène de théâtre : Un(e) gestionnaire* [McGill University]. <https://escholarship.mcgill.ca/concern/theses/j96021302>
- Latemore, G., Steane, P., & Kramar, R. (2020). From Utility to Dignity: Humanism in Human Resource Management. In R. Aguado & A. Eizaguirre (Éds.), *Virtuous Cycles in Humanistic Management : From the Classroom to the Corporation* (p. 91- 118). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29426-7_6

- Lawler, E., & Ledford, G. (1992). A skill-based approach to human resource management. *European Management Journal*, 10(4), 383- 391. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(92\)90002-L](https://doi.org/10.1016/0263-2373(92)90002-L)
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School Press. <https://www.amazon.fr/Organization-Environment-Managing-Differentiation-Integration/dp/0875841295>
- Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (2009). *Institutional Work : Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. Cambridge University Press.
- Le Boterf, G. (1994). *De la compétence : Essai sur un attracteur étrange*. Les Editions d'Organisation.
- Le Boterf, G. (2000). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Éditions d'organisation.
- Le Boterf, G. (2002). *Développer la compétence des professionnels. Construire des parcours de navigation professionnelle*. Editions d'Organisation. <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/developper-la-competence-des-professionnels-9782708127593/>
- Le Boterf, G. (2008). *Ingénierie et évaluation des compétences*. Editions d'Organisation.
- Leonard-Barton, D. A. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities : A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111- 125.
- Leroux, A. (1999). *Une société à vivre : Refonder le personnalisme*. Presses universitaires de France - PUF.
- Lieberman, M. B., & Asada, S. (2006). Why do firms imitate each other??. *Academy of Management Review*, 31(2), 366- 367. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208686>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE.
- Linhart, D. (1991). *Le torticolis de l'autruche ; l'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, . Edition du Seuil.
- Livian, Y. F., & Terrenoire, J. (1995). Modèle de la compétence et rapport salarial. *Performances humaines et techniques*, 75 - 76, 13- 17.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2006). *The CAREER ARCHITECT® Development Planner*. Lominger Limited, INC.
- Louart, P. (1993). Les champs de tension en Gestion des Ressources Humaines. In *Repenser la Gestion des Ressources Humaines* (Brabet J (eds), p. 165- 212). Economica.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models : Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. Jossey-Bass / Pfeiffer.
- Mack, M. (1995). L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur. *Revue française de gestion*, 105, 43- 48.
- Mansfield, R. S. (1996). Building competency models : Approaches for HR professionals. *Human Resource Management*, 35(1), 7- 18. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199621\)35:1<7::AID-HRM1>3.0.CO;2-2](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199621)35:1<7::AID-HRM1>3.0.CO;2-2)
- Marbach, V. (1999). *Évaluer et rémunérer les compétences*. Editions d'Organisation.
- Marmorat, S. (2007). L'intégration de la compétence dans les politiques de rémunération : Entre mode managériale et institutionnalisation. *XVIII Congrès de l'AGRH. Outils, modes et modèles en GRH*, Fribourg.
- Martin, A. W., Lopez, S. H., Roscigno, V. J., & Hodson, R. (2013). Against the Rules : Synthesizing Types and Processes of Bureaucratic Rule-Breaking. *Academy of Management Review*, 38(4), 550- 574. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0223>
- Martin, D. P. (2003). Pour une approche compréhensive du concept de compétence : Positionnement épistémologique et illustrations. In *Gérer les compétences : Des instruments aux processus* (p. 263- 281). Vuibert. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00076710>
- Martin, K. D., Cullen, J. B., & Parboteeah, K. P. (2007). Deciding to bribe : A cross-level analysis of firm and home country influences on bribery activity. *Academy of Management Journal*, 50(6),

1401 - 1422.

- Martineau, R. (2008). *Les outils de gestion, lieu de rencontre entre théorie et pratique : Une revue de la littérature*. CERMAT - IAE de Tours.
- Martineau, R. (2009). *La mise en usage des outils de gestion par la qualité par les professionnels de santé à l'hôpital : Une approche par la théorie instrumentale* [Université François - Rabelais de Tours, France.]. http://www.applis.univ-tours.fr/theses/2009/regis.martineau_2837.pdf
- Martineau, R. (2017). De quoi les outils de gestion sont-ils faits ? La structure "listique" des artefacts de gestion. *M@ n@ gement*, 20, 239- 262.
- Martineau, R. (2020). De la théorie à la pratique—Comment les idées managériales sont-elles inscrites dans les outils de gestion ? *Revue Française de Gestion*, 46(287), 35- 50. <https://doi.org/10.3166/rfg.2020.00418>
- Martinet, A.-C. (1990). *Epistémologies et sciences de gestion*. Economica.
- Martuccelli, D., & Cassin, B. (2014). *Derrière les grilles : Sortons du tout-évaluation*. Fayard/Mille et une nuits.
- Masson, P., & Parlier, M. (2004). *Les démarches compétences*. Anact.
- Mazouz, B., Garzon, C., & Picard, P. (2012). Les déviations dans les organisations publiques en quête de performance. Vers une gestion prophylactique des risques de déviations. *International Management*, 16(3), 92- 100.
- Mazouz, B., & Tardif, M. (2010). A propos de la performance. L'arlésienne de la sphère publique. In *Management des organisations publiques* (2e édition). Presse de l'Université du Québec.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for « intelligence. » *American Psychologist*, 28(1), 1- 14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education : Revised and Expanded from Case Study Research in Education* (2nd Revised & Expanded edition). Jossey-Bass.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340- 363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis : An Expanded Sourcebook*. SAGE.
- Mingers, J. (2001). Combining IS Research Methods : Towards a Pluralist Methodology. *Information Systems Research*, 12(3), 240- 259. <https://doi.org/10.1287/isre.12.3.240.9709>
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations by Henry Mintzberg*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2003). Transformer l'entreprise. In *Transformer l'organisation. La gestion stratégique du changement* (Jacob R, Rondeau A&Luc D (eds), p. 71- 90). *Revue Gestion*.
- Mir, R., & Watson, A. (2000). Strategic management and the philosophy of science : The case for a constructivist methodology. *Strategic Management Journal*, 21(9), 941- 953. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200009\)21:9<941::AID-SMJ141>3.0.CO;2-D](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200009)21:9<941::AID-SMJ141>3.0.CO;2-D)
- Moisdon, J. C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*. Editions Seli Arslan.
- Montmollin, M. de. (1984). *L'intelligence de la tâche -Éléments d'ergonomie cognitive*. Peter Lang.
- Moore, D. R., Cheng, M., & Dainty, A. R. J. (2002). Competence, competency and competencies : Performance assessment in organisations. *Work Study*, 51(6), 314- 319. <https://doi.org/10.1108/00438020210441876>
- Mosakowski, E. (1998). Entrepreneurial Resources, Organizational Choices, and Competitive Outcomes. *Organization Science*, 9(6), 625- 643. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.6.625>
- Mounier, E. (1949). *Le Personnalisme*. Presses Universitaires de France.
- Mucchielli, A. (2005). Recherche qualitative et production de savoirs. *RECHERCHES QUALITATIVES*, 1, 34.
- Neuman, W. L. (2000). *Social Research Methods : Qualitative and Quantitative Approaches*. Allyn

and Bacon.

- Nieto-Bru, G. (2009). *L'appropriation des outils de gestion du risque dans les projets : Le cas du Crédit Agricole* [These de doctorat, Orléans]. <http://www.theses.fr/2009ORLE0508>
- Noël, A. (1984). *Un mois dans la vie de trois présidents : Préoccupations et occupations stratégiques* [Thèse de Doctorat]. Université McGill.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14- 37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- North, D. C. (2005). *Understanding the process of economic change*. Princeton University Press.
- Nortier, F. (1995). A New Angle on Coping With Change : Managing Transition. *The Journal of Management Development*, 11(4), 32- 46.
- Oiry, E. (2004). *De la Qualification à la Compétence : Rupture ou continuité?* Éditions de l'Harmattan.
- Oiry, E. (2005). Qualification et compétence : Deux sœurs jumelles? *Revue française de gestion*, 158(5), 13- 34.
- Oiry, E. (2006). La dynamique des instrumentations de gestion par les compétences : Proposition d'un cadre d'analyse. In *Nouveaux regards sur la gestion des compétences. Apports théoriques et pistes d'action*. (Defélix C, Klarsfeld A & Oiry E (eds), p. 3- 21). Vuibert.
- Oiry, E. (2011). Usages imprévus et dynamique des instruments de gestion. Réflexions à partir du cas d'un instrument de gestion des compétences. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 15(2), 11- 22. <https://doi.org/10.7202/1003446ar>
- Oiry, E., & Iribarne, A. (2001). La notion de compétence : Continuités et changements par rapport à la notion de qualification. *Sociologie du travail*, 43, 49- 66.
- Orton, J. D., & Weick, K. (1990). Loosely Coupled Systems : A Reconceptualization. *Academy of Management Review*, 15, 203- 223. <https://doi.org/10.2307/258154>
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative*. Armand Colin.
- Paradeise, C. (1987). Des savoirs aux compétences : Qualification et régulation des marchés du travail. *Sociologie du travail*, 29(1), 35- 46. <https://doi.org/10.3406/sotra.1987.2350>
- Paradeise, C., & Lichtenberger, Y. (2001). Compétence, compétences. *Sociologie du Travail*, 43(1), 33- 48. JSTOR.
- Paraponaris, C. (2000). Gestion des compétences et production des connaissances dans le management par projet. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 36, 3- 17.
- Paraponaris, C. (2003). L'instrumentation de la gestion des compétences : Une instrumentation à finalités multiples ? In *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*. (Klarsfeld A & Oiry E (eds), p. 191- 214). Vuibert.
- Paré, G., & Jutras, J.-F. (2004). How Good Is the Professional's Aptitude in the Conceptual Understanding of Change Management? *Communications of the Association for Information Systems*, 14, 653- 677. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01431>
- Pascaïl, L. (2007). La démarche compétences : Une prescription facultative ? *Gérer et comprendre*, 88, 63- 73.
- Patton, M. Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation* (2nd Edition). SAGE Publications, Inc.
- Pemartin, D. (1999). *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ?* Editions Management Société.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of growth of the firm*. Blackwell.
- Pesqueux, Y. (2000). Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie. In *Post-Print* (hal-00479565; Post-Print). HAL. <https://ideas.repec.org/p/hal/journal/hal-00479565.html>
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage : A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179- 191. JSTOR.

- Pettigrew, A., Ferlie, E., & McKee, L. (1992). Shaping strategic change - The case of the NHS in the 1980s. *Public Money & Management*, 12(3), 27- 31. <https://doi.org/10.1080/09540969209387719>
- Pettigrew, A. M. (1985). *The awakening giant: Continuity and change in imperial chemical industries*. Basil Blackwell.
- Pettigrew, A. M. (1987). *The management of strategic change*. Basil Blackwell.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective* (Harper&Row). Stanford University Press.
- Pichault, F., & Nizet, J. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique*. Edition du Seuil.
- Pinto, P. (2005). La transformation créatrice de valeur. *L'Expansion Management Review*, N° 116(1), 93- 99.
- Pirson, M. (2020). Humanistic management as integrally responsible management? *Research Handbook of Responsible Management*. <https://www.elgaronline.com/view/edcoll/9781788971959/9781788971959.00020.xml>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy : Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Powell, W. W., & Smith-Doerr, L. (1994). Networks and Economic Life. In *Handbook of Economic Sociology* (Smelser N&Swedberg R (eds), p. 368- 402). NJ: Princeton University Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 3, 79- 91.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as Field of Study : Why Search for a New Paradigm? *Strategic Management Journal*, 2(15), 5- 16.
- Proulx, J. (2019). Recherches qualitatives et validités scientifiques. *Recherches qualitatives*, 38(1), 53. <https://doi.org/10.7202/1059647ar>
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for Change : Logical Incrementalism*. McGraw-Hill Inc.,US.
- Quinn, R. E., Spreitzer, G. M., & Brown, M. V. (2000). Changing Others through Changing Ourselves : The Transformation of Human Systems. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 147- 164. <https://doi.org/10.1177/105649260092010>
- Reinold, M.-F., & Breillot, J.-M. (1993). Qu'est ce que la compétence ? In *Gérer la compétence dans l'entreprise* (p. 15- 24). Editions l'Harmattan. https://www.editions-harmattan.fr/index_harmattan.asp?navig=catalogue&obj=livre&no=6263&razSqlClone=1
- Reynaud, J. D. (1997). *Les règles du jeu, L'action collective et la régulation sociale* (3e édition). Armand Colin.
- Reynaud, J.-D. (2001). Le management par les compétences : Un essai d'analyse. *Sociologie du Travail*, 43(1), 7- 31. JSTOR.
- Robert, A. D., & Bouillaguet, A. (1997). *L'analyse de contenu*. Presses universitaires de France.
- Roche, A. (2020). Conception et utilisation des outils de gestion : Quels effets recherchés et observés ? In *Post-Print* (halshs-02881543; Post-Print). HAL. <https://ideas.repec.org/p/hal/journal/halshs-02881543.html>
- Roger, S., & Philip, L. (1997). Beyond the frame of management competenc(i)es : Towards a contextually embedded framework of managerial competence in organizations. *Journal of European Industrial Training*, 21(1), 26- 43.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations* (4e édition). The Free Press.
- Rosenzweig, P. M., & Nohria, N. (1994). Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 229- 251. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490199>
- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations : Approches classiques, contemporaines et d'avant-garde*. Presse de l'Université du Québec.
- Roussel, P., & Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en*

sciences humaines et sociales / sous la direction de Patrice Roussel et Frédéric Wacheux. De Boeck.
<https://learninghub.em-lyon.com/EXPLOITATION/Default/doc/SYRACUSE/20073/management-des-ressources-humaines-methodes-de-recherche-en-sciences-humaines-et-sociales>

- Ruef, M., & Scott, W. R. (1998). A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy : Hospital Survival in Changing Institutional Environments. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 877- 904. <https://doi.org/10.2307/2393619>
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In *Competitive Strategic Management* (Lamb R (eds), p. 556- 570). Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Rumelt, R. P., Schendel, D., & Teece, D. J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 5- 29. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121003>
- Saint-Onge, S., Haines, V., & Klarsfeld, A. (2004). La rémunération basée sur les compétences : Déterminants et incidences. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 59(4), 651- 680. <https://doi.org/10.7202/011333ar>
- Sarantakos, S. (1993). *Social Research*. Macmillan Education Australia.
- Sarantakos, S. (2004). *Social Research* (3rd edition). Palgrave Macmillan.
- Savoie-Zajc, L. (2000). La recherche qualitative/interprétative en éducation. In *Introduction à la recherche en éducation* (p. 171- 198). Éditions du CRP.
- Schein, E. H. (1969). *Process consultation : Its role in organization development*. Addison-Wesley Pub. Co.
- Schein, E. H. (1988). *Process Consultation : Its Role in Organization Development, Volume 1* (2^e éd.). Financial Times/ Prentice Hall.
- Schwandt, T. A. (1997). Evaluation as Practical Hermeneutics. *Evaluation*, 3(1), 69- 83. <https://doi.org/10.1177/135638909700300105>
- Scott, W. R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493- 511.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. SAGE Publications.
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and Organizations : Ideas, Interests, and Identities*. SAGE Publications.
- Scott, W. R., & Meyer, J. W. (1983). *Organizational environments : Ritual and rationality* (CA: Sage).
- Scouarnec, A. (2000). *Pratiques de gestion par les compétences et perception des salariés : Une analyse des effets sociaux* [Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion]. Université de Caen, Basse-Normandie, Institut d'Administration des Entreprises.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. Harper and Row.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism « Old » and « New ». *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270- 277. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/2393719>
- Siegal, W., Church, A. H., Javitch, M., Waclawski, J., Burd, S., Bazigos, M., Yang, T., Anderson-Rudolph, K., & Warner Burke, W. (1996). Understanding the management of change : An overview of managers' perspectives and assumptions in the 1990s. *Journal of Organizational Change Management*, 9(6), 54- 80. <https://doi.org/10.1108/09534819610150521>
- Smith, R. E. (1988). The Logic and Design of Case Study Research. *The Sport Psychologist*, 2(1), 1- 12. <https://doi.org/10.1123/tsp.2.1.1>
- Soparnot, R. (2005). L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : De la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. *Revue Gestion*, 29(4), 31- 42.
- Spencer Jr, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work : Models for Superior Performance*. Wiley.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 580- 590. <https://doi.org/10.2307/3069372>
- Stankiewicz, F. (2003). La démarche compétence comme solution à un problème d'incitation -Le point

de vue d'un économiste-. In *Réfléchir la compétence : Approches sociologique, juridique, économique d'une pratique gestionnaire*. Octarès Editions.

- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571- 610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1990). *Firm Capabilities, Resources, and the Concept of Strategy* (Working Paper EAP N° 38; Economic Analysis and Policy). University of California. Haas School of Business.
- Teece, D. J., Rumelt, R., Dosi, G., & Winter, S. (1994). Understanding corporate coherence : Theory and evidence. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 23(1), 1- 30. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(94\)90094-9](https://doi.org/10.1016/0167-2681(94)90094-9)
- Teulier, R., & Lorino, P. (2005). *Entre connaissance et organisation : L'activité collective*. La Découverte.
- Thévenet, M. (1999). Le retour du travail et la fin de la gestion des ressources humaines. *Revue française de gestion*, 126, 5- 11.
- Thierry, D., & Sauret, C. (1993). *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*. Editions l'Harmattan.
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4éd.). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01>
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action : Social Science Bases of Administrative Theory*. McGraw-Hill.
- Tichy, N. M. (1983). *Managing strategic change : Technical, political, and cultural dynamics*. John Wiley.
- Tremblay, J.-M. (2005, février 2). *Emmanuel Mounier (1905-1950), Le personnalisme* [Text]. texte. http://classiques.uqac.ca/classiques/Mounier_Emmanuel/personnalisme/personnalisme.html
- Trépo, G., Estellat, N., & Oiry, E. (2002). *L'appréciation du personnel. Mirage ou oasis ?* Librairie Eyrolles.
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution : A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7, 171- 222.
- Van Der Klind, M. R., & Boon, J. (2003). Competencies : The triumph of a fuzzy concept. *Human Resources Development and Management*, 3(2), 125- 137.
- Vandangeon-Derumez, I. (1998). *La dynamique des processus de changement* [These de doctorat, Paris 9]. <http://www.theses.fr/1998PA090029>
- Veltz, P., & Zarifian, P. (1994). De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation. *Revue française de gestion*, 97, 52- 66.
- Venkatraman, N. (1989). The Concept of Fit in Strategy Research : Toward Verbal and Statistical Correspondence. *The Academy of Management Review*, 14(3), 423- 444. <https://doi.org/10.2307/258177>
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.
- Wacheux, F. (2005). Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe. In *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (Roussel P&Wacheux A (eds), p. 9- 30). De Boeck.
- Walderssee, R., & Griffiths, A. (2004). Implementing change : Matching implementation methods and change type. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(5), 424- 434. <https://doi.org/10.1108/01437730410544746>
- Wan, J., Saade, R., & Wang, L. (2019). Deriving significant factors for managing change in UN. *Journal of Organizational Change Management*, 33(1), 114- 126. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2018-0288>
- Weber, M. (1978). *Economy and Society : An Outline of Interpretive Sociology*. University of California Press.

- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. SAGE.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource- based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171- 180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm : Ten years after. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171- 174.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered the concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297- 333. <https://doi.org/10.1037/h0040934>
- Williams, A. P. O. (1979). Career development and employee participation : Current trends and their implications. *Personnel Review, Farnborough*, 8(4), 15- 21.
- Winterton, J., & Winterton, R. (1999). *Developing Managerial Competence*. Psychology Press.
- Woodruff, C. (1991). Competent by any other name. *Personnel management*, 27(1), 38- 43.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization : Theory and Practice*. Oxford University Press. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/017084068100200219>
- Woodward, S., & Hendry, C. (2004). Leading and coping with change. *Journal of Change Management*, 4(2), 155- 183. <https://doi.org/10.1080/1469701042000221687>
- Yanat, Z. (1992). L'ethnométhodologie, démarche pour un audit stratégique efficace. *Revue GRH*, 3.
- Yanat, Z. (1997). *Audit de l'organisation du travail*. Université d'été de l'IAS, Aix en Provence.
- Yin, R. K. (2013). *Case Study Research : Design and Methods* (5th Revised edition). SAGE Publications Inc.
- Zarifian, P. (1988). L'émergence du modèle de la compétence. In *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines* (Stankiewicz F (eds)). Economica.
- Zarifian, P. (1995). *Le travail et l'événement : Essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle*. Editions l'Harmattan.
- Zarifian, P. (1998). L'émergence du modèle de la compétence. In *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines, l'après taylorisme* (p. 77- 82). Economica.
- Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence*. Editions Liaisons.
- Zarifian, P. (2001). *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions* (p. 109). Editions Liaisons. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00439007>
- Zucker, L. G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, 42(5), 726- 743. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/2094862>

Table des matières

Remerciements	2
Sommaire.....	4
Introduction générale.....	5
Chapitre 1. Introduction et problématique de recherche	12
1.1. L'instrumentation de gestion	14
1.2. L'intérêt de l'approche compréhensive	17
1.3. Problématique générale de la recherche.....	21
1.4. Objectifs et intérêt de la recherche.....	27
Chapitre 2. Etat de l'art sur le concept de compétence et son instrumentation.....	29
Introduction	30
2.1. Genèse et évolution du concept de compétence	31
2.1.1. La genèse du concept	32
2.1.2. La compétence dans le paradigme de la stratégie	37
2.1.3. Evolution du concept de compétence	45
2.2. Principales approches compétence	47
2.2.1. L'approche behavioriste nord-américaine : une instrumentation élaborée, centration sur les cadres et les "soft skills".....	49
2.2.2. La conception fonctionnelle britannique	59
2.2.3. La conception française holistique et multidimensionnelle : des instrumentations <i>ad hoc</i> et centration sur les savoir-faire.....	61
2.3. Une perpétuelle problématique commune : la question de mesure de la compétence.....	77
2.3.1. Le développement des modèles de compétences et démarche de collecte d'information	80
2.3.2. Le choix d'une perspective générale ou spécifique, les caractéristiques prises en compte et unité de référence considérée	82
Conclusion.....	89
Chapitre 3. Mobilisation des concepts relatifs à la définition des zones d'inconfort.....	90
Introduction	91
3.1. Le cadre d'analyse du changement au niveau institutionnel	92
3.1.1. Le nouvel institutionnalisme et changement institutionnel : précisions conceptuelles.....	93
3.1.2. Les concepts d'institution et d'institutionnalisme	94
3.1.3. Nouvelle théorie institutionnelle dans les études organisationnelles	98
3.1.4. La problématique du changement institutionnel.....	107
3.1.5. Analyses institutionnalistes de la démarche compétence	110
3.2. Le cadre d'analyse du changement au niveau organisationnel.....	113
3.2.1. Le concept de changement organisationnel : définition et évolution.....	114
3.2.2. Revue de littérature sur les changements organisationnels : une perspective classificatoire	118
3.2.3. Formes et pratiques du management du changement organisationnel	128
3.3. Le cadre d'analyse du changement au niveau des outils de gestion.....	142
3.3.1. L'outil de gestion.....	143
3.3.2. La conception et mise en œuvre de l'outil de gestion.....	146

3.3.3. La question de l'appropriation.....	149
Conclusion.....	154
Chapitre 4. La construction méthodologique	155
Introduction	156
4.1. Prolégomènes à une démarche méthodologique.....	157
4.1.1. Choix et Positionnements	157
4.1.2. La méthode qualitative en management	169
4.1.3. La recherche qualitative et l'écriture.....	178
4.1.4. Circonspections sur les outils de recherche	179
4.2. Le logiciel d'analyse des données.....	183
4.2.1. L'analyse de contenu thématique	183
4.2.2. Quelques précisions sur l'exploitation du logiciel d'analyse des données qualitatives NVivo.....	185
Conclusion.....	190
Chapitre 5. Le cas d'entreprise et de l'instrumentation.....	191
Introduction	192
5.1. Les jalons de l'histoire de l'entreprise Sonatrach	194
5.1.1. Création, nationalisation et lancement	195
5.1.2. Le contexte de crise économique et exigences de restructuration et recentrage.....	199
5.1.3. Impératif d'internationalisation, nécessité d'ouverture et transformation	201
5.2. Le domaine de l'entreprise objet de l'étude : l'activité Aval	209
5.2.1. Structure, transformations et outils organisationnels	210
5.2.2. La fonction management des ressources humaines	214
5.3. L'instrumentation de gestion des compétences : mise en place et articulation des paramètres	221
5.3.1. La philosophie gestionnaire : les concepts sous-jacents.....	221
5.3.2. La représentation simplifiée des rôles des acteurs	231
5.3.3. Le substrat formel : les supports de l'instrumentation	237
Conclusion.....	248
Chapitre 6 : Qualification des zones d'inconfort : analyse et discussion	250
Introduction	251
6.1. Les tensions au niveau institutionnel	252
6.1.1. Le construit ambigu de l'instrumentation : la compétence arlésienne du système de valeurs	252
6.1.2. Tensions et institutionnalisation : la voie des convergences isomorphiques.....	257
6.2. Les tensions au niveau organisationnel.....	266
6.2.1. L'instrumentation et rôles de rationalisation et de représentations identitaires et sociales.....	266
6.2.2. L'outil de gestion catalyseur de changement au niveau organisationnel	268
6.2.3. Inertie et confrontation avec les schémas cognitifs organisationnels	271
6.3. Les tensions au niveau du cadre général de gestion	277
6.3.1. La rémunération individualisée et la nécessité de déploiement du système de management des performances (SMP)	277
6.3.2. La logique sous-jacente d'une GRH refondée	281
6.3.3. L'instrumentation et cadre de gestion : des influences réciproques de paradoxes	285
6.4. Les tensions au niveau de l'outil.....	288
6.4.1. Incomplétude et recours aux arbitrages entre conceptualisation et traduction factuelle de l'artefact.....	288

6.4.2. Les effets inattendus de l'instrument perçus comme expression de tensions.....	291
Conclusion.....	294
Conclusion générale	297
Bibliographie	304
Table des matières	319
Liste des figures.....	322
Liste des tableaux	323
Annexes	324
Annexe 1. Guides d'entretien.....	325
Annexe 2. Exemple de rôle : relais technique	327
Annexe 3. Exemple de rôle : responsable de projet.....	329
Annexe 4. Le schéma type d'entretien de positionnement	331
Annexe 5. Feuille de positionnement commentée.....	333
Annexe 6. Support de note d'entretien	334
Annexe 7. Feuille de route annuelle	340
Annexe 8. Accord collectif sur le système Rôles & Contributions	348

Liste des figures

Figure 1. Le design de la recherche	10
Figure 2. Modèle d'interaction instrumentale de Gilbert	16
Figure 3. Conception du réel et paradigmes épistémologiques.....	17
Figure 4. Construction et déconstruction d'un instrument de gestion	23
Figure 5. Les quatre dimensions des compétences clés.....	39
Figure 6. Les conditions de l'avantage concurrentiel.....	44
Figure 7. Le modèle de l'iceberg et les compétences centrales et de surface	56
Figure 8. Liens entre caractéristiques personnelles et rendement	56
Figure 9. Pyramides des compétences	58
Figure 10. Les attributs du premier modèle de compétence	73
Figure 11. Attributs du deuxième modèle de compétence.....	76
Figure 12. Modèle de la compétence	83
Figure 13. Schéma d'organisation et de sollicitation des compétences	84
Figure 14. Modèle de la compétence	87
Figure 15. A model of institutional change.....	109
Figure 16. Le cube du changement.....	124
Figure 17. Quatre grands types de projets de changement	127
Figure 18. The Dunphy/Stace change matrix.....	134
Figure 19. Managing Change	139
Figure 20. Gestion combinée.....	142
Figure 21. Organigramme de la SONATRACH	204
Figure 22. L'organigramme de l'activité AVAL	212
Figure 23. Distribution des Contributions individuelles.....	223
Figure 24. Le Modèle R&C en trois dimensions.....	224
Figure 25. Les dix rôles du modèle R&C	225
Figure 26. Les axes de contribution du Modèle R&C	228
Figure 27. Les niveaux de contributions par rôle	229
Figure 28. Les trois étapes de positionnement des salariés	234
Figure 29. Le processus positionnement des salariés	235
Figure 30. Composants du système de rémunération R&C	238
Figure 31. Architecture du système de management de la performance	239
Figure 32. Illustration de la rémunération variable individuelle en fonction de l'objectif	242
Figure 33. Amplitude – Chevauchement – Taux de progression	244
Figure 34. Bandes de salaires et points de rémunérations	245
Figure 35. Exemple d'une bande de salaires d'une fonction cœur de métier	245

Liste des tableaux

Table 1. Comparaison des théories du changement et de l'approche intégrée	136
Table 2. Transformation des postures de managers induite par le système R&C.....	232
Table 3. Les vagues de déploiement du système R&C et les acteurs concernés	235
Table 4. Les vagues de déploiement du système R&C et le rôle des acteurs	236
Table 5. Exemple de matrice de révision salariale de Sonatrach	246

Annexes

Annexe 1. Guides d'entretien

A. Guide d'entretien : phase exploratoire

- Pouvez-vous vous présenter ? Vos qualifications et les responsabilités que vous occupez ?
- Pouvez-vous me présenter votre structure ?
- Nous avons appris que Sonatrach a eu recours à une instrumentation de gestion (nouveau système de rémunération). Est-il possible de nous expliquer de quoi s'agit-il factuellement ?
- Qu'est-ce qui fait que vous adoptez ou non un outil de gestion ?
- Qui utilise cette instrumentation ?
- Qui utilise les résultats de cette instrumentation ?
- Quel est votre rôle en regard de cette instrumentation ?
- Quelles sont les caractéristiques de cette instrumentation qui aident les cadres à accomplir leur travail ? Pourquoi ?
- Est-ce que des caractéristiques de cette instrumentation nuisent à l'accomplissement du travail des cadres ? Pourquoi ?
- Est-ce que vous avez participé à la conception de cet outil ?
- Si oui, comment avez-vous participé ?
- Est-ce que vous avez réellement participé à l'implémentation de cet outil de gestion ?
- Si oui, est-ce que vous pouvez me décrire comment s'est déroulée cette implémentation ?

A. Guide d'entretien : étude principale

- Pouvez-vous vous présenter ? Vos qualifications et les responsabilités que vous occupez ?
- Pouvez-vous me présenter votre structure ?
- Nous avons appris que Sonatrach a eu recours à une instrumentation de gestion (nouveau système de rémunération). Est-il possible de nous expliquer de quoi s'agit-il factuellement ?
- Pouvez-vous nous parler du système de valeurs de l'entreprise ? La nouvelle instrumentation est-elle en cohérence avec votre système de valeurs ?
- Quels sont les acteurs organisationnels qui ont participé à l'élaboration de cette instrumentation ?
- Quelle est votre regard par rapport à la légitimité de cette instrumentation ? Quels sont vos arguments ?
- Pouvez-vous nous parler de votre organisation interne ? L'instrumentation est-elle en cohérence avec votre forme organisationnelle ?
- Ce changement de la philosophie en matière de GRH pose-t-il des problèmes de changement organisationnel ? Comment ?
- Que pensez-vous du comportement des collaborateurs par rapport au nouveau système ?
- Quels sont les axes de performances du nouveau système R&C ? Comment sont-ils perçus par vous et par vos autres collègues chargés du projet ?
- Quels sont les variables managériales qui bloquent le système et ceux qui peuvent accompagner une transition réussie ?
- La pratique actuelle de la GRH est-elle en cohérence avec l'esprit de la nouvelle instrumentation ? Quelles sont les difficultés soulevées ?
- Comment s'est déroulée l'application de l'outil de gestion ? Quelles ont été les réactions de vos collaborateurs ?
- Pensez-vous que cet outil correspond réellement à l'activité réalisée et au contexte vécu par vos collaborateurs ?
- Quelles sont les difficultés que vous avez soulevées chez vos collaborateurs ? Qu'avez-vous fait pour y remédier ?
- Avez-vous procédé à des interprétations de l'outil ? Avez-vous apporté des réaménagements et pourquoi ?

Annexe 2. Exemple de rôle : relais technique

Annexe 3. Exemple de rôle : responsable de projet

Annexe 4. Le schéma type d'entretien de positionnement

Annexe 5. Feuille de positionnement commentée

Annexe 6. Support de note d'entretien

Annexe 7. Feuille de route annuelle

Annexe 8. Accord collectif sur le système Rôles & Contributions