

Ewan Oiry  
LEST – UMR 6123  
Université de la Méditerranée  
Mail : ewan.oiry@wanadoo.fr

## **Politiques RH et outils de gestion : proposition d'un cadre d'analyse dynamique**

### **RESUME**

Pour tenter de répondre aux enjeux actuels des entreprises, les Directions des Ressources Humaines proposent régulièrement de nouveaux instruments de gestion supposés favoriser l'implication des salariés et développer leur efficacité. L'analyse des effets de ces instruments montre qu'ils sont le plus souvent efficaces mais que leur effet dynamisant est souvent de courte durée. Cet article alimente la réflexion sur ce phénomène en développant l'idée que l'analyse de la dynamique des usages des instruments de gestion permet de mieux comprendre les dynamiques de développement des politiques RH d'une entreprise. La revue de littérature montre en effet que l'analyse des politiques RH sous-estime le plus souvent le rôle qu'y jouent les instruments de gestion. Après avoir précisé et analysé les exigences de ce rôle, cet article présente une étude de cas qui permet d'identifier les premiers éléments d'un cadre d'analyse de la dynamique d'un instrument de gestion et de proposer des solutions pour tenter de remédier à l'essoufflement rapide de la politique RH qu'il a pour objectif de développer.

## INTRODUCTION

Depuis plus d'une quinzaine d'années, les travaux sur les facteurs de compétitivité des entreprises ont démontré que le Management des Ressources Humaines (MRH) est un levier stratégique d'amélioration de la performance des organisations (Bowen & Ostroff, 2004; Lawler, 2005). Pour relever ce défi, ce management s'est attaché à développer de nouvelles politiques RH (pay-for-performance plans, variable compensation systems, pay for skill tools, etc.) qui sont supposées favoriser l'implication des salariés, leur motivation, leur efficacité, etc. Les travaux développés sur ces politiques montrent qu'elles sont efficaces (cf. par exemple, Heneman, Ledford & Gresham, 2000) mais que leur effet dynamisant est souvent de courte durée. Différentes explications de ce phénomène ont déjà été apportées. Il semble ainsi que les politiques adoptées du fait de l'imitation (Di Maggio & Powell, 1983) à la faveur d'une mode managériale (« flavour of the month ») (Midler, 1986) s'essoufflent particulièrement rapidement parce qu'elles ne correspondent pas toujours à un besoin réel de l'entreprise. De la même façon, les politiques qui ne respectent pas des critères de justice procédurale et qui sont donc perçues par les salariés comme injustes sur le plan de la rémunération semblent perdre très rapidement de leur efficacité (Pfeffer, 1998).

Cet article développe une explication complémentaire pour essayer d'expliquer ces difficultés et propose de regarder avec plus d'attention la place que les instruments de gestion tiennent dans cette dynamique. La revue de littérature montre en effet que, dans l'analyse de la dynamique des politiques RH, deux approches majeures se détachent : l'approche universaliste et l'approche contingente (Delery & Doty, 1996 ; Dewar & Werbel, 1979). En détaillant leur contenu, il est possible de constater qu'elles font jouer un rôle important – mais mal connu - aux instruments de gestion. Après avoir montré qu'elles les mobilisent en fait assez fortement pour impulser et entretenir la dynamique des politiques RH proposées, nous pourrions nous demander : l'analyse de la dynamique de conception et d'usage des instruments de gestion ne peut-elle pas fournir une clé d'analyse des dynamiques de développement des politiques RH dans une entreprise donnée ?

Après avoir présenté et analysé les travaux qui permettent aujourd'hui de traiter cette question, nous apporterons des éléments tirés d'une étude de cas exploratoire sur dix ans de conception et d'utilisation d'un instrument de gestion des compétences dans une entreprise. Même s'il ne s'agit encore que de repères qui devront être confirmés ou infirmés, les données recueillies dans le cadre de cette étude de cas permettent de repérer des phases dans la dynamique de cet instrument, d'en préciser le contenu et la nature et de présenter des premiers éléments permettant d'en faire une clé d'analyse de la dynamique des politiques de rémunération et de gestion des carrières de cette entreprise. Cet article utilise ces premières données pour finalement proposer des pistes d'amélioration permettant de répondre aux blocages et essoufflements qui ont été constatés dans les politiques RH de cette entreprise.

### **1. ANALYSER LA DYNAMIQUE DES POLITIQUES RH : QUELLE PLACE POUR LES INSTRUMENTS DE GESTION ?**

Dans l'analyse des politiques RH, de leurs effets et de leur dynamique, il est habituel de distinguer une approche universaliste (11.) et une approche contingente (12.) (Delery & Doty, 1996 ; Dewar & Werbel, 1979). Il est en revanche moins courant d'analyser en parallèle les contenus de ces approches et la place qu'elles réservent aux instruments de gestion. En construisant ce lien, nous allons essayer dans cette partie de progresser dans la compréhension

des différents modes d'analyses de la dynamique de développement des politiques RH dans les organisations.

## **11. Les instruments de gestion: un levier majeur de l'approche universaliste ?**

Après avoir précisé la nature et les objectifs de l'approche universaliste (111.), nous essaierons de montrer que les instruments de gestion semblent jouer un très grand rôle dans la mise en œuvre de cette approche (112.)

### *111. L'approche universaliste: identifier des « best practices »*

L'approche universaliste posits that some HR practices are always better than others, quelle que soit l'entreprise considérée. Cette approche se donne donc pour objectif d'identifier des « best practices », celles qui permettent systématiquement de donner aux organisations un surcroît de compétitivité et d'efficacité, et d'en assurer la diffusion dans l'univers des managers (Delery & Doty, 1996). Ces auteurs citent comme exemples particulièrement représentatifs de cette approche les travaux de Pfeffer (1994) et de Osterman (1994). Des travaux très récents, comme le cas « Moneyball » (Wolfe, Wright & Smart, 2006), rendent compte aussi assez clairement de la logique de cette approche. A travers cette dernière étude de cas, l'objectif affirmé de ces auteurs est en effet, de proposer « a new vision of HRM in various types of organization (p.111) » and « overcoming resistance (p.117) » or to « provide a competitive advantage (p.118) » (Wolfe, Wright & Smart, 2006), c'est-à-dire de proposer des solutions compétitives pour répondre à des défis qui semblent exister d'une manière identique dans toutes les organisations ou, au moins, dans une grande partie d'entre elles. La logique des auteurs est ici claire : cette étude de cas leur semble intéressante car elle répond à des problèmes que la plupart des managers sont sensés rencontrer.

### *112. Les instruments de gestion: un canal de diffusion de ces « best practices » ?*

Même si cette analyse est moins fréquente, il nous semble particulièrement important de regarder avec précision la place que les instruments de gestion tiennent dans cette approche universaliste. Le plus souvent, ils y sont définis par des exemples plus que par des définitions strictement construites. Ainsi, Delery & Doty (1996) évoquent “seven practices that are consistently considered strategic HR practices: internal carrier opportunities, formal training systems, appraisal measures, profit sharing, employment security, voice mechanism, and job definition” without préciser si ces pratiques peuvent être considérées comme étant des instruments de gestion et sans définir exactement l'un ou l'autre de ces termes. Dans un autre article qui porte explicitement sur les instruments de gestion, Rigby (2001) débute lui aussi par la présentation d'exemples d'instruments de gestion comme le « Strategic planning, benchmarking, pay for performance, outsourcing, etc. ». Il ne fait qu'évoquer très rapidement une définition conceptuelle qui considérerait que les instruments de gestion sont « a set of concepts, processes, exercices and analytic frameworks » (Rigby, 2001, p.139). Même s'il est habituel que les définitions des instruments de gestion soient particulièrement larges (car elles doivent effectivement couvrir un vaste ensemble de dispositifs), il nous semble préférable de retenir une définition qui englobe ces éléments en précisant que les instruments de gestion sont « une formalisation de l'action organisée » (Moison, 1997, p.12) mais qui précise aussi que cette formalisation a pour objectif de « transformer le comportement des acteurs » impliqués dans cette action organisée (Reynaud, 1993, p.237).

Si on analyse en détail l'approche universaliste, il apparaît donc que son objectif – proposer des solutions valables pour toutes les entreprises – est rendu atteignable grâce à deux types de généralisations. La première – nous l'avons évoquée ci-dessus – est la généralisation des

problèmes. Dans cette approche, tous les managers sont sensés rencontrer les mêmes difficultés comme « overcoming resistance » of employees or to « provide a competitive advantage » to the firm (Wolfe, Wright & Smart, 2006). La seconde généralisation est celle des instruments. Ceux-ci sont l'élément central qui permet de prétendre répondre efficacement à ces difficultés quels que soit l'entreprise, son contexte national ou social. C'est parce qu'un instrument de gestion est considéré comme produisant les mêmes effets (bénéfiques) face à une difficulté dans tous les cas où il est mis en œuvre que l'approche universaliste peut envisager apporter des réponses efficaces pour toutes les entreprises (Brabet, 1993). L'essentiel des réponses proposées par l'approche universaliste correspond en fait à des instruments. C'est le « formal training system », les « appraisal measures » or le « voice mechanism » qui sont censés être efficaces et nécessaires dans toutes les entreprises, quelles qu'elles soient (Delery & Doty, 1996). Bien que souvent sous-estimés, les instruments de gestion jouent donc un rôle fondamental dans la diffusion des « best practices » managériales. Ils la rendent possible et ils la favorisent aussi du fait de la mise en forme identique qu'ils imposent (Thévenot, 1984). La place des logiciels informatiques dans l'homogénéisation des pratiques managériales ne doit ainsi par exemple ne pas être sous-estimée (Pichault, 2000). Même si leur effet est moins clair, la mise en place de systèmes d'évaluation individualisée ou de systèmes de formation formalisés (en lieu et place de systèmes d'évaluation et de formation qui pouvait être plus collectifs et plus informels, par exemple) jouent le même rôle de support à la diffusion des « best practices » managériales.

Pour mettre en évidence la place centrale que jouent les instruments de gestion dans cette approche universaliste, certains auteurs ont même proposé de renommer cette logique universaliste : « approche instrumentale » (Brabet, 1993). En effet, il apparaît que cette approche fait l'hypothèse implicite que les instruments de gestion qu'elle propose de diffuser incarnent des principes universels – comme ceux par exemple qui régissent la mécanique ou la physique – et que les problèmes qui peuvent être rencontrés lors de leur utilisation sont nécessairement liés à une mauvaise mise en œuvre de ces principes ou à leur insuffisante spécification. C'est pourquoi l'objectif principal de cette approche est le plus souvent de progresser vers un perfectionnement des instruments de gestion qui peuvent être proposés aux managers. Le cas *Moneyball* qui plaide pour donner une plus grande place à la méthode statistique dans le management rend à nouveau assez clairement compte de cette logique (Wolfe, Wright & Smart, 2006).

## **12. La place de la technologie (et des instruments de gestion) dans l'approche contingente**

Le cas « Moneyball » a fait l'objet de commentaires particulièrement fournis dans le numéro même de la revue où il a été publié (*Human Resource Management*, 45(1)). Ces discussions rendent compte à la fois de l'intérêt que suscite l'approche universaliste – qui alimente efficacement la réflexion – et de la place que l'approche contingente a pris dans la réflexion sur les pratiques RH. En effet, les discussions sur ce cas ne visent nullement à remettre en cause radicalement les « best practices » qui peuvent être tirées du cas *Moneyball* mais plutôt à identifier collectivement les contextes et les situations dans lesquelles ces leçons permettent réellement de répondre aux difficultés pratiques des managers. Par exemple, Brockner & Flynn (2006) analysent dans quelle mesure « the sabermetrics method » qui est utilisée dans ce cas permet dans tous les types d'entreprise d'améliorer le management tandis que Dolan (2006) se demande par exemple « are *Moneyball* lessons applicable to management of business schools » (p.133). Ces discussions montrent clairement qu'aujourd'hui le transfert des « best practices » se fait d'une manière prudente, après avoir vérifié si elles paraissent

correspondre aux besoins de l'organisation dans laquelle elles vont être implantées. Cet « universalisme raisonné » démontre à lui seul l'importance qu'occupe aujourd'hui l'approche contingente. Ces auteurs ont en commun cette idée classique de l'approche contingente que des modes de management qui peuvent être bons pour certaines organisations ne le sont pas nécessairement pour d'autres. Après avoir présenté le contenu de cette approche contingente (121.), nous détaillerons les principaux résultats des travaux que cette approche a produit sur les rapports entre organisation et technologie et nous les rapprocherons de nos réflexions sur les instruments de gestion (122.)

### *121. L'approche contingente: identifier la congruence entre les différentes caractéristiques de l'organisation*

L'approche contingente propose une autre manière d'analyser les pratiques RH, leur développement et leur dynamique (Butler, Ferris & Napier, 1991; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988). Elle s'appuie sur le constat que des organisations peuvent être pareillement efficaces tout en mobilisant des pratiques RH très diversifiées. Le travail récent de Brewster, Wood, Brookes & Van Ommeren (2006) montre par exemple que la taille d'un service RH varie en fonction de la taille et du secteur dans lequel opère l'organisation mais aussi du pays dans lequel elle est implantée.

Contingency arguments are more complex than universalistic arguments because contingency arguments imply interactions rather than the simple linear relationship incorporated in universalistic theories (Delery & Doty, 1996). En effet, l'approche contingente postule que les variations constatées dans les pratiques RH efficaces peuvent être expliquées par plusieurs caractéristiques spécifiques à l'entreprise comme sa taille, son âge, sa structure, son secteur d'activité, la technologie qu'elle emploie ou sa stratégie (Woodward, 1965 ; Lawrence & Lorsch, 1967 ; Mintzberg, 1979 ; Miles & Snow, 1978 ; Schuler & Jackson, 1987). L'idée est alors que l'entreprise n'aura réellement un surcroît d'efficacité que si les politiques RH qu'elle adopte are consistent with other aspects of the organization (taille, secteur, etc.), ces caractéristiques étant elles-mêmes en interactions les unes avec les autres et nécessitant un degré important de cohérence entre elles (la technologie qui peut être utilisée dépend elle-même de la structure ou de la taille de l'entreprise, etc.).

### *122. Technologie et organisation: une cohérence délicate à construire*

Contrairement à ce que nous avons constaté avec l'approche universaliste, la présentation de l'approche contingente ne conduit pas directement à une discussion sur la place des instruments de gestion dans le développement de cette logique. En effet, elle met d'abord l'accent sur l'analyse que les managers doivent faire du degré de cohérence interne de leur organisation (Gomez-Mejia & Balkin, 1992). Contrairement à l'approche universaliste, elle ne s'appuie donc pas directement sur les instruments de gestion pour atteindre ses objectifs d'amélioration de l'organisation. Bien qu'elle leur réserve une place plus limitée, l'approche contingente a beaucoup travaillé – et évolué – sur une problématique particulièrement pertinente pour notre discussion sur les instruments de gestion : les rapports existant entre technologies et organisations. En effet, les instruments de gestion pouvant être considérés comme un type particulier de technologie (Girin, 1981 ; Berry, 1983 ; Hatchuel & Weil, 1992), il est intéressant d'alimenter notre réflexion en analysant en détail comment l'approche contingente est parvenue à traiter cette question des rapports entre technologies et organisations.

Les premiers travaux de l'approche contingente peuvent être considérés comme relevant d'une logique de « strict technological determinism » (Strohmeier, 2006). Ainsi, par exemple,

les travaux de Whisler (1970) cherchent à identifier les impacts d'une technologie – ici l'informatique – sur les organisations. La logique est strictement celle d'un lien cause-effet à sens unique et impératif. La connaissance actuelle de la diversité des instruments qui peuvent mobiliser un support informatique (Eason, 1997 ; Kaplan-Leiserson, 2002) et aussi l'expérience de la diversité des pratiques des entreprises montre combien ce déterminisme strict est faiblement explicatif : toutes les entreprises sont loin de connaître les mêmes transformations lorsqu'elles développent l'informatique dans leur organisation. Ce déterminisme technologique strict a donc laissé place à un « moderate technological determinism » (Strohmeier, 2006). Par exemple, les travaux de Attewell & Rule (1984) ne postulent plus un effet unique d'une technologie sur toutes les organisations. La chaîne cause-effet is considered as persistently affected by différentes variables modératrices – qu'il n'est pas toujours possibles d'anticiper – et qui expliquent la variété des outcomes produits par les technologies dans telle ou telle organisation.

Ce moderate technological determinism apparaît comme correspondant assez bien à la logique de l'approche contingente développée ci-dessus puisque celle-ci considère que les organisations se développent dans une interaction permanente et relativement imprévisible entre les différents éléments qui les composent. Toutefois, dans ces travaux, il manque un élément crucial qui n'avait pas encore été abordé dans ces réflexions sur la technologie : l'effet de la volonté des managers, les marges de manœuvre et les espaces de choix dont ils disposent dans la sélection des technologies qu'ils implantent dans une organisation et dans le tri des fonctionnalités qu'ils choisissent de développer pour une technologie donnée. Certains travaux comme ceux de Markus & Robey (1988) par exemple ont particulièrement insisté sur la place de la volonté des managers pour expliquer les effets d'une technologie dans une organisation puisqu'ils considèrent que les managers ont une possibilité de choix quasiment illimitée sur les types de technologie qu'ils implantent et un contrôle presque parfait sur les conséquences de celles-ci.

La plupart des travaux sont toutefois aujourd'hui sur une position médiane, celle du « moderate voluntarism » (Strohmeier, 2006), qui considère que les technologies ont un certain nombre de fonctionnalités, qu'elles permettent d'obtenir certains outcomes mais que les effets qu'elles produisent sont à la fois liés à une interaction entre elles et les autres caractéristiques de l'organisation et, surtout, à une interaction entre elles et un ensemble de volontés humaines, de conflits d'intérêt et de rapports de pouvoir entre les membres de l'organisation (Orlikowski, 1992; Eason, 2001; Robey & Boudreau, 1999). Bien que ne portent pas initialement sur les instruments de gestion, ces travaux nous semblent apporter des éléments particulièrement intéressants pour l'analyse de la place des instruments de gestion dans les organisations : ceux-ci doivent être analysés à la fois dans les interactions qu'ils entretiennent avec les autres éléments qui composent les organisations (la structure, la taille, le secteur, etc.) mais aussi avec les volontés, jeux et rapports entre les acteurs qui vivent et travaillent dans ces organisations.

Au terme de cette revue de la littérature sur les deux principales approches permettant d'analyser les pratiques RH des organisations, leur développement et leur dynamique, il ressort que les managers ont vraisemblablement systématiquement intérêt à vérifier si les principes généraux des « best practices » observées ailleurs sont valides dans l'entreprise où ils voudraient les mettre en œuvre (dans le cadre d'une démarche universaliste que l'on pourrait qualifier d' « approche universaliste raisonnée »). Comme, le plus souvent ces instruments ne sont pas applicables tels quels, ces managers ont vraisemblablement aussi intérêt à les adapter et à les transformer non pas pour correspondre à un nouveau modèle idéal

mais pour essayer de maximiser la cohérence entre les différentes caractéristiques de l'organisation comme le propose l'approche contingente.

Mais, au-delà de ce principe général de recherche de cohérence, l'approche contingente ne donne pas beaucoup d'éléments concrets sur la manière dont elle pourrait être atteinte. Comme ça a été le cas dans cette revue de la littérature, il nous semble qu'en abordant une organisation par la manière dont les acteurs y construisent et y pilotent les instruments de gestion, nous pourrions apporter quelques éléments permettant de mieux analyser comment cette cohérence et cette dynamique pourrait se construire.

## **2. DESIGN DE LA RECHERCHE ET METHODOLOGIE**

Dans les organisations, les instruments de gestion souffrent d'une double réputation contradictoire. D'une part, à l'image de ce que nous avons constaté dans l'approche universaliste, les managers semblent beaucoup attendre d'eux. Par exemple, les systèmes de gestion des compétences sont censés permettre de gérer l'ensemble des politiques RH de l'entreprise (Boyatzis, 1982 ; Spencer & Spencer, 1993 ; Lawler, 1994 ; Ulrich, 1997) mais aussi pour manager les talents, la rémunération et les performances, animer le change management et même influencer la stratégie (Lawler, 2005). Ils ont des impacts attendus aux niveaux individuels mais aussi collectifs et organisationnels (Stajkovic & Luthans, 2001) En permettant à la Gestion des Ressources Humaines de développer plus d'activités à haute valeur ajoutée, ils sont même présentés comme devant lui permettent de devenir un partenaire actif de la Direction Générale et d'avoir un réel apport dans la performance de l'organisation (Lawler, 2005). Les instruments de gestion des compétences apparaissent donc par exemple comme une des leviers par lesquels les professionnels des Ressources Humaines peuvent contribuer à la réussite de l'organisation en maximisant son capital humain (Rodriguez *et al.*, 2002).

D'autre part, les praticiens et les quelques travaux qui s'attachent à l'analyse des mises en œuvre concrètes et les effets des instruments de gestion décrivent des instrument difficiles à concevoir et à mettre en œuvre (Pfeffer, 1998) dont les effets sont limités et qui sont menacés par un essoufflement rapide (Beer, Cannon, 2004). Ils sont même parfois considérés comme ayant potentiellement des conséquences destructrices sur la motivation intrinsèque, l'estime de soi, le travail d'équipe, etc. (Deci & Ryan, 1985 ; Kohn, 1993 ; Shaw *et al.*, 2002). La plupart des auteurs semblent donc s'accorder sur l'idée que les instruments de gestion perdent souvent très rapidement en efficacité. Kochan (2004) rappelle ainsi que depuis longtemps McKersie et Hunter (1973) ont démontré qu'il existe une tendance puissante pour tous les instruments d'incitation à se dégrader avec le temps et que leur révision est délicate et observée par les salariés avec plus d'attention que leur conception initiale.

Cette dégradation rapide peut être expliquée par un phénomène de « mode managériale » (Beer, Eisenstat & Spector, 1990 ; Midler, 1986). Les instruments seraient alors abandonnés parce que leurs concepteurs se laissent entraîner par un effet d'imitation (Di Maggio, Powell, 1986) ou une croyance non étayée dans l'efficacité de tel ou tel instrument (Rigby, 2001 ; Taylor & Brown, 1988). Ils ne les auraient donc pas construit à partir d'une analyse objective du contexte, des spécificités et des besoins réels de leur entreprise. Il ne fait pas de doute que cette situation existe. De nombreux échecs dans l'implantation des instruments de gestion tiennent au fait qu'ils sont plus portés par un effet de mode que par un besoin concret d'une entreprise. Conformément à ce que propose l'approche universaliste classique, ils sont « importés » d'autres organisations et, contrairement à ce que propose l'approche contingente,

ils ne sont donc pas adaptés aux spécificités de telle ou telle organisation (Gerhart & Rynes, 2003).

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

En complément de ces explications, nous allons essayer de montrer dans cet article que des éléments permettant de mieux comprendre – et donc de limiter – ce phénomène de dégradation peuvent être mis en évidence par une analyse précise et concrète de ce que sont les instruments de gestion, des ressorts de leur dynamique et les éventuels essoufflements de celle-ci. Peu de travaux académiques ont investigué en détail comment la conception d'un instrument de gestion est décidée, comment elle est réalisée, quels sont les phénomènes qui se produisent lors de la mise en œuvre de cet instrument, comment les concepteurs de l'instrument réagissent à ces phénomènes, etc. C'est ce travail que nous proposons ici d'amorcer.

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

L'étude de cas a été réalisée dans une entreprise de l'industrie chimique, forte de 200 salariés, qui produit des billes de plastiques à partir du polyéthylène<sup>1</sup>. L'intensité capitalistique<sup>2</sup> et l'automatisation des processus de production y sont particulièrement fortes. En 1993, à la création de l'usine, la Direction Générale a choisi de mettre en œuvre une rémunération des compétences pour ses techniciens de maintenance. Au travers de ce cas, cet article ne prétend pas proposer des leçons générales sur les effets des instruments de rémunération des compétences. Il serait même possible de considérer que cet instrument – bien qu'utilisant le terme de compétence – est en fait extrêmement proche des jobs descriptions classiques<sup>3</sup>. Ce n'est donc pas le *contenu* même de l'instrument qui va retenir principalement notre attention.

Cette étude de cas nous semble intéressante parce qu'elle permet de rendre compte du *processus* de conception, de mise en œuvre et les effets à moyen terme (10 ans) de cet instrument. Cette mise en œuvre longue permet de voir les effets concrets de cet instrument, d'analyser ses réussites mais aussi de comprendre pourquoi il fonctionne moins bien à certains moments et donc de proposer des éléments pour remédier à ces difficultés. Cette usine présentait de plus l'intérêt d'être *grass roots*, c'est-à-dire complètement neuve. Elle a donc pu dès le départ être construite et pensée avec l'idée que la gestion – et la rémunération – des

---

<sup>1</sup> Cf. informations synthétiques sur l'entreprise en annexe B.

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

<sup>3</sup> Pour une présentation synthétique de l'instrument de rémunération des compétences, cf. encadré 1.

compétences devait être le mode de gestion des ressources humaines privilégié. Contrairement à d'autres cas, on ne peut donc y attribuer les éventuelles difficultés rencontrées dans la gestion à un phénomène du type « c'était mieux avant ». Dans ce cas, il n'existe pas de « avant » (au moins dans cette entreprise là) et les salariés ont su dès le recrutement que ce mode de gestion serait mis en œuvre.

Comme il est d'usage pour les études de cas, un travail documentaire très approfondi a d'abord été réalisé sur l'entreprise et son histoire (Guba & Lincoln, 1985). Ensuite des entretiens formels ont été menés avec l'ensemble des types d'acteurs ayant joué un rôle dans la conception et la mise en œuvre de cet instrument<sup>4</sup> (25 entretiens au total). Pour ce qui concerne la conception, nous avons ainsi interviewé le *change manager* responsable du projet initial mais aussi le directeur d'usine, le DRH de l'époque ainsi que les différents n+1 et n+2 impliqués dans la conception de l'instrument. Concernant la mise en œuvre, nous avons interrogés les principaux utilisateurs supposés (les n+1, les salariés, le DRH actuel, les délégués syndicaux). Une partie d'entre eux – en particuliers les opérateurs et les n+1 – étaient présents dans l'entreprise lors de la conception de cet instrument. Même si les informations reconstruites *a posteriori* doivent toujours être manipulées avec précaution (Miller, Cardinal, Glick, 1997), nos travaux de triangulation et de saturation des données nous permettent de proposer une analyse étayée de l'histoire de cet instrument de rémunération des compétences<sup>5</sup>. En interrogeant des personnes occupant par rapport à cet instrument des positionnements les plus variés possibles, notre objectif était de croiser les informations afin de ne retenir que celles qui apparaissaient comme admises de tous et constituant donc un élément fort de l'histoire de cet instrument (Webb *et al.*, 1965).

Les entretiens semi-directifs ont été utilisés dans cette étude car ils permettent de mieux analyser le contexte et la logique d'argumentation des acteurs (Merton, Fiske, Kendall, 90 ; Ragin, Becker, 1992 ; Stake, 1994 ; King, 1994). Pour traiter ces entretiens, nous avons utilisé les méthodes classiques de codage. Nous avons identifié neuf thèmes et réparti les données entre ces différents thèmes (voir appendix A). Lors de ce codage, nous avons réalisé un certain nombre de changements dans la liste des thèmes. Cette étape est en effet un processus interactif où des thèmes peuvent émerger des entretiens eux-mêmes (Miles et Huberman, 1994). Un premier niveau de codage a été utilisé pour réduire la diversité des données et résumer des parties importantes des entretiens. Ensuite, ce codage a permis d'identifier les principaux thèmes abordés dans les entretiens (Burgess, 1982).

Le traitement de ces données a été réalisé à partir d'une grille d'analyse qu'il est nécessaire de présenter car elle explique une part non négligeable de l'analyse et des préconisations qui seront développées ci-dessous. Cette grille d'analyse des instruments de gestion a été proposée en 1992 par Hatchuel & Weil. Depuis elle a été testée à plusieurs reprises (Gilbert, 1997 ; David, 1998 ; Oiry, 2004). Elle apparaît de ce fait extrêmement solide. Cette grille oriente l'analyse car elle démontre que les instruments de gestion ne sont pas des objets homogènes mais l'articulation de trois éléments très hétérogènes : un substrat formel, une philosophie gestionnaire et une représentation simplifiée du rôle des acteurs (Hatchuel & Weil, 1992):

---

<sup>4</sup> Ces interviews ont en partie été réalisées avec D. Brochier (Céreq).

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

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

2/ La philosophie gestionnaire de cet instrument correspond à l'ensemble des arguments qui, en décrivant ses effets attendus, tente de convaincre les divers acteurs dans l'organisation qu'ils ont intérêt à l'utiliser. Dans l'instrument étudié, nous constaterons que cette philosophie est centrée sur la notion "d'usine du futur". Dans ce discours, cette usine se caractérise 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 de l'organisation.

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

Les parties ci-dessous décrivent comment cet instrument a été conçu, quels effets il a produit, comment les concepteurs de l'instrument ont tenté de répondre aux effets parfois imprévus de cet instrument.

### **3. RESULTATS EMPIRIQUES : 10 ANS D'UTILISATION D'UN INSTRUMENT DE GESTION DES COMPETENCES DANS UNE ENTREPRISE PETROCHIMIQUE**

Par définition, l'histoire de cet instrument est un processus dynamique néanmoins, pour en rendre compte, il est nécessaire d'en préciser les séquences. Nous allons ainsi voir comment l'instrument a été construit (phase 1), que son fonctionnement a d'abord été satisfaisant (phase 2) mais qu'il a produit des effets imprévus (phase 3) qui ont nécessité de la part des concepteurs de l'instrument une réaction qui a été relativement efficace mais qui aurait pu l'être plus encore (phase 4).

#### **Phase 1 - Concevoir un instrument de gestion: articuler une philosophie gestionnaire, des rôles simplifiés des acteurs et un substrat formel (1987 – 1993)**

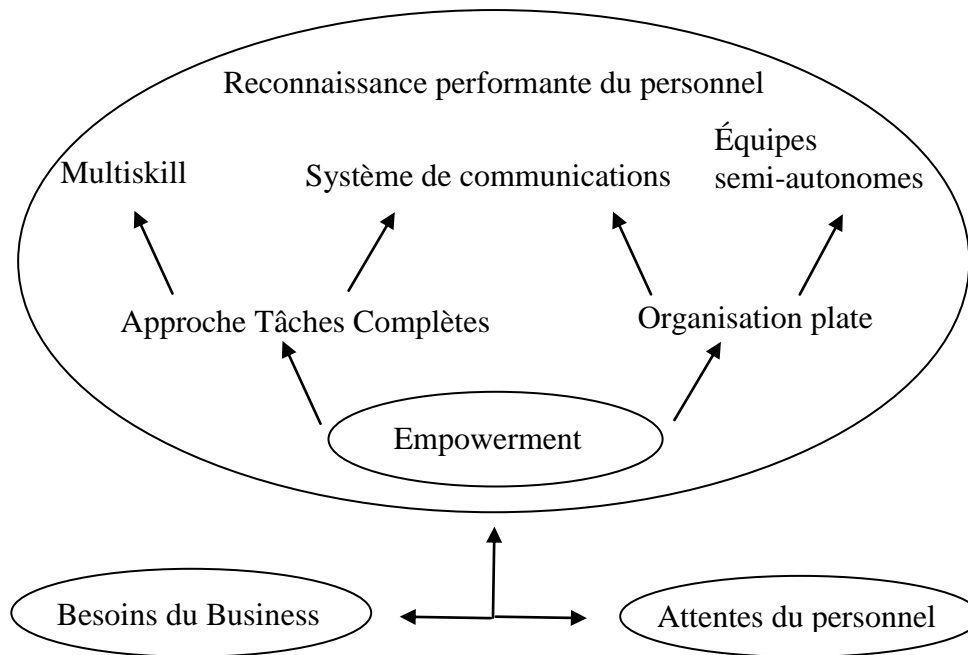
##### *- Une philosophie gestionnaire*

L'entreprise étudiée produit sa première tonne de plastique le 1<sup>er</sup> Novembre 1993. Elle est alors entièrement nouvelle et est un bon terrain pour incarner la réflexion ancienne dans ce groupe pétrolier sur le concept d' « usine du futur ». Doté d'un service spécialisé dans le "développement de l'organisation" (OD), ce groupe avait constitué en 1987 un groupe de travail international<sup>6</sup> chargé de synthétiser les caractéristiques d'un "*Plant of the future*", "l'usine du futur". Les notions d'*empowerment*, de *pay for skill* ou de *flat organization*<sup>7</sup> ont ainsi été identifiées comme facteurs de performance globale pour les usines. Cette philosophie

<sup>6</sup> Les participants étaient texans, australiens, français, etc...

<sup>7</sup> Enrichissement du travail des opérateurs, rémunération des compétences et réduction du nombre de niveaux hiérarchiques.

gestionnaire avait été synthétisée dans le slogan « réussir ensemble "l'usine du futur" » et peut être représentée à l'aide du schéma ci-dessous :



**Schéma n°1 : Présentation conceptuelle de "l'Usine des plastiques"**

Ce schéma est à la fois classique puisqu'on y trouve les concepts qui font la définition traditionnelle de l'organisation qualifiante (Rodriguez *et al.*, 2002 ; Zarifian, 1994 ; Thierry & Sauret, 1993) et relativement innovant puisqu'il propose une mise en œuvre pratique de ceux-ci.

*- Une représentation simplifiée du rôle des acteurs*

Même si ce n'est pas nécessairement immédiatement perceptible, ce schéma lui-même incorpore une représentation simplifiée du rôle des acteurs. En effet, ce ne sont pas n'importe quels types d'acteur qui sont en mesure de réussir cette « usine du futur ». Des comportements particuliers sont nécessaires pour cela. En particulier, ce type d'organisation n'est possible que si l'ensemble de l'organisation fonctionne sur le mode d'un débat collectif sur les objectifs à atteindre, les instruments à mobiliser pour cela, etc. L'*empowerment*, le *multiskill* et les équipes semi-autonomes nécessitent en effet un système de communication performant pour que les interactions se produisent de la manière la plus fluide et la plus efficace possible.

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

Cette vision stratégique partagée repose très fortement sur le concept de « multiskill ». Au-delà des notions d'empowerment ou de tâches complètes, c'est cette notion qui semble aujourd'hui avoir symbolisé pour les salariés le facteur clé de la réussite de l'organisation.

“Je dirai que ce qui a motivé les gens à venir travailler ici, typiquement c’était le *multiskill* et l’autonomie. Je crois que clairement au départ le message c’était celui d’une équipe pluridisciplinaire et autonome, avec très peu de niveaux hiérarchiques et beaucoup plus d’autonomie à chaque niveau. Donc c’est vrai que ça intéressait tout le monde, le *multiskil* et l’autonomie c’est certainement ce qui a fait bouger 90 % des gens. Il y en a peut-être qui sont venus pour le salaire mais il y en a beaucoup qui sont venus là avant tout pour l’organisation” (CL, Technicien de maintenance).

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

- *Un substrat formel*

Pour réussir « cette usine du futur », le change manager, le DRH et le Directeur d’Usine, accompagnés des *team leaders* de la maintenance<sup>8</sup> ont conçu un instrument de rémunération des compétences. Le fonctionnement de cet instrument peut être résumé comme suit :

#### Encadré 1 : Description de l’instrument de rémunération des compétences

##### COMPOSANTS

##### **Deux types d’axes pour organiser les compétences**

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

##### **Des référentiels pour repérer les compétences**

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

Les compétences sont formulées sous la forme d’items. Exemple : "effectue tout type de réglage sur sa zone".

##### **Des grilles de coefficients pour rémunérer les compétences**

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

##### FONCTIONNEMENT

- Avant la campagne d’appréciation, les *team leaders* se réunissent pour se répartir entre eux l’enveloppe budgétaire que la DRH leur a alloué pour l’année à venir.
- Ensuite, chaque superviseur direct valide, au cours d’un entretien, les compétences exercées par chacun de ses subordonnés.
- Il en déduit le coefficient de ce salarié.
- En fonction des besoins de l’entreprise et des attentes de chaque salarié, le superviseur propose une progression de carrière à ce salarié et définit les besoins en formation qui y sont associés.

<sup>8</sup> Initialement, un instrument de rémunération des compétences des opérateurs de fabrication et des *team leaders* étaient prévus. Ils n’ont finalement pas pu être conçus et mis en œuvre.

- Une fois ce bilan réalisé, le *team leader* et le technicien procèdent à l'évaluation des performances. Celle-ci permet de déterminer l'augmentation salariale de chaque individu.
- Avant de renvoyer les résultats des appréciations au service RH, les *team leaders* réalisent une réunion de consolidation des résultats de l'appréciation individuelle des compétences. Ces résultats peuvent être modifiés à la marge et sont validés par le n + 2 (premier niveau de cadre).

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

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

## **Phase 2 - le fonctionnement satisfaisant de l'instrument (1994-1995)**

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

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

Quel que soit leur positionnement dans l'organisation, tous les utilisateurs se souviennent d'un usage dynamique de l'instrument au cours des premières années de fonctionnement de l'usine. D'un côté, les techniciens de maintenance ont compris rapidement l'intérêt qu'ils avaient à “jouer le jeu” (HB, technicien de maintenance). L'engagement dans de nouvelles activités et la maîtrise de nouveaux métiers, dès lors qu'ils sont validés par leur hiérarchie, leur ont permis d'obtenir une évolution positive de leur salaire et/ou de leur coefficient. De

l'autre côté, les *team leaders* ont rapidement disposé d'équipes compétentes qui leur ont permis de gérer avec plus de souplesse les aléas de l'activité.

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

### **Phase 3 - Des effets imprévus (1995)**

Dans le même temps où se produisent ces utilisations satisfaisantes, des effets imprévus apparaissent. On constate par exemple une tendance à l'inflation de la masse salariale (liée au succès de l'instrument) et une interprétation imprévue du concept de *multiskill*. *A posteriori*, la mécanique qui produit ces effets est relativement aisée à décrire et à analyser mais au moment où ils se produisent, ils ont été suffisamment surprenants pour déstabiliser les concepteurs de l'instrument et produire des outcomes que ceux-ci considèrent comme sous-efficaces par rapport à ce qu'ils attendaient.

#### *Une tendance inflationniste qui n'avait pas été prévue*

Nous avons vu ci-dessus que l'instrument que nous analysons repose entre autres sur le postulat de l'existence d'un cercle vertueux entre la rémunération des compétences et la performance de l'organisation. Ce cercle supposé vertueux s'est rapidement transformé en un cercle vicieux "inflationniste" qui a fait croître la masse salariale plus que cela n'avait été prévu. En analysant la manière dont cet instrument est utilisé par les *team leaders* et les salariés, il est possible de comprendre d'où provient cette tendance inflationniste. On constate par exemple que les techniciens de maintenance se sont rapidement inscrits dans une logique qui les conduisait, sitôt un coefficient acquis, à se mettre en quête d'un nouvel échelon afin d'obtenir l'augmentation salariale qui lui est liée. *"Comme tout système quand il est mis en place, les gens vont tout de suite voir comment ils vont pouvoir l'exploiter au mieux. L'axe maîtrise du job où il y avait peu de compétences par échelon était relativement simple donc les gars on commencé à monter très vite sur cet axe. Pareil pour les premiers échelons des différents métiers. Comme ils sont souvent assez simples, les gars ont commencé à les enfiler comme des perles et nous on était censé leur donner les coefficients qui vont avec."* (AV, Leader maintenance).

Parallèlement à ce phénomène, les *team leaders* se sont eux-mêmes trouvés "aspirés" par la logique du message sur le *multiskill* qu'ils ont contribué à diffuser massivement. Plus que cela n'avait été envisagé, les *team leaders* ont intégré le postulat de l'existence d'un cercle vertueux entre développement des compétences des salariés et performance de l'organisation. De ce fait, ils ne pouvaient qu'approuver l'appétence au développement de nouvelles compétences que manifestent les techniciens (même s'ils ont parfois à tendance à douter de la finalité plus "financière" que "professionnelle" que ces derniers donnent à ce processus...).

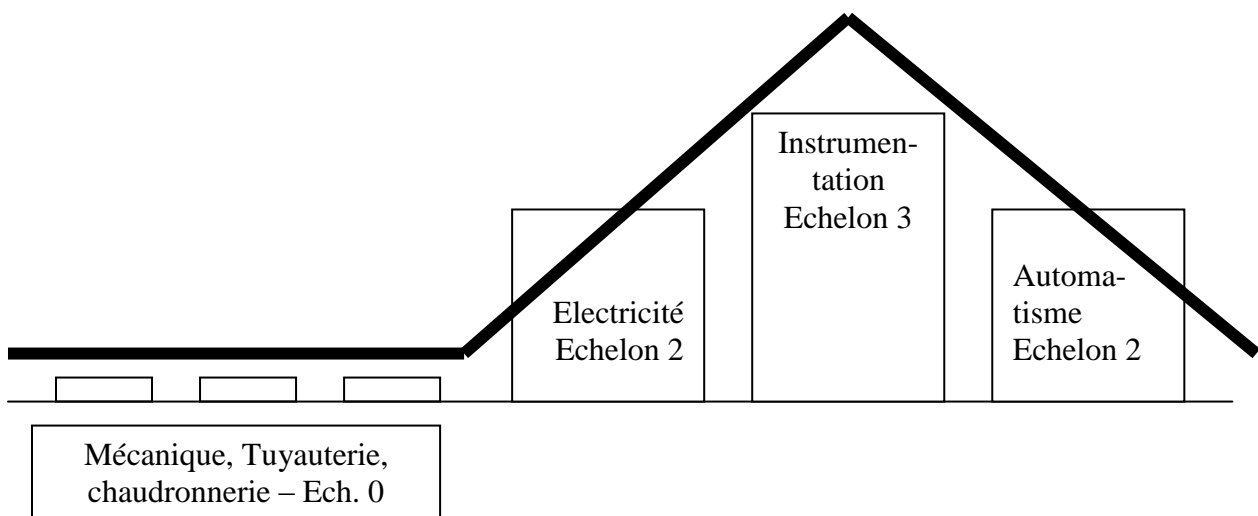
*"On s'est rendu compte qu'on avait fait un système au départ qui était inflationniste, qui n'était pas gérable pour une société. On avait pris un système où on accumulait beaucoup les métiers, et après on a dit, le problème c'est que accumuler, accumuler, accumuler, c'est clair que la progression des gens on ne pourra pas la gérer. (...) Prendre dix coefficients en*

*dix ans, ça paraît complètement utopique et c'est vrai que dans l'industrie ça n'existe pas. Donc il fallait absolument remédier à ça et revenir à quelque chose de plus réaliste, une progression plus standard ” (LB, Technicien de maintenance).*

Cet effet inflationniste imprévu par son ampleur est particulièrement intéressant car les effets imprévus d'un instrument de gestion sont souvent expliqués par la faible utilisation d'un instrument. Ici, c'est au contraire le succès de l'instrument, l'adhésion forte des salariés à sa philosophie qui pose problème aux concepteurs. Le succès lui-même peut donc devenir une difficulté pour ceux qui ont à piloter des politiques RH.

#### *Une interprétation imprévue du concept de multiskill*

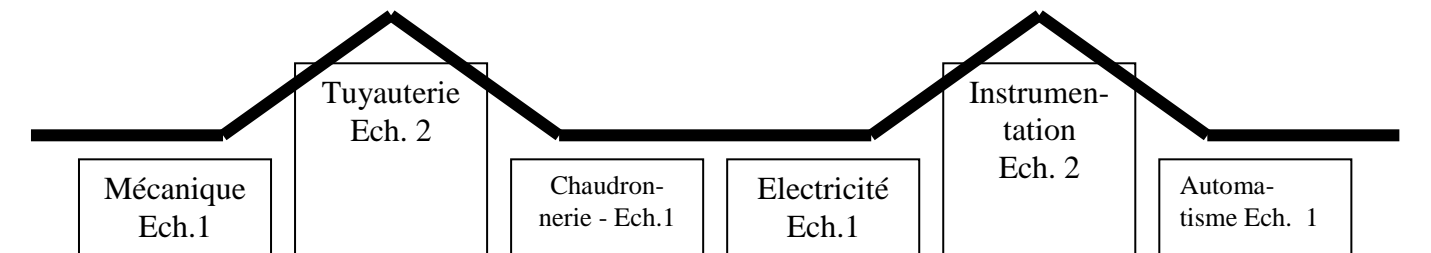
Plus fondamentalement, un des effets imprévus majeurs apparus lors de l'utilisation de cet instrument tient à une interprétation du concept de *multiskill* que les concepteurs de l'instrument n'avaient pas prévu. Sans qu'ils semblent en avoir été conscients, ils l'avaient construit sur l'hypothèse implicite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



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

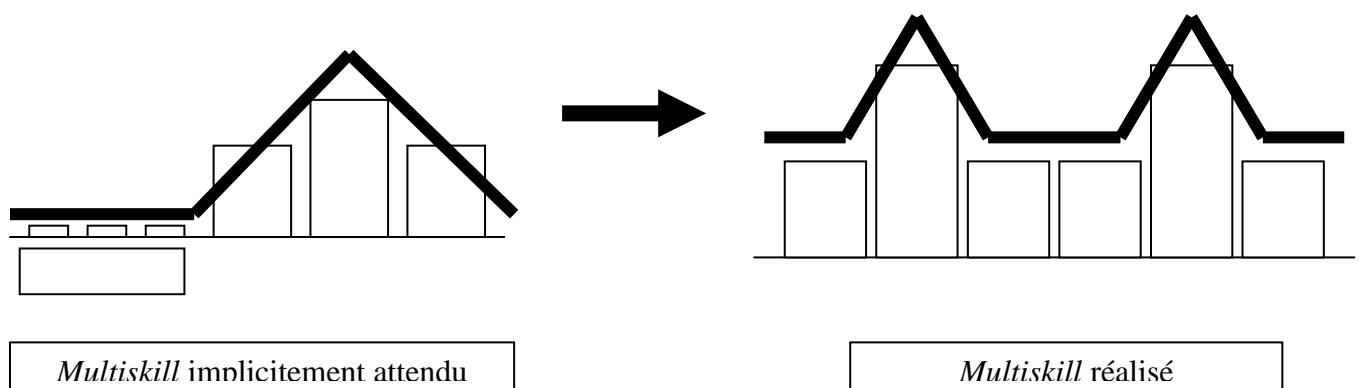
Or, comme nous venons de l'évoquer ci-dessus, comme chaque échelon, quelque soit le métier auquel il appartient se traduit par une augmentation salariale, les techniciens de maintenance n'adhèrent finalement pas à ce modèle implicite du *multiskill* « réduit » et interprètent le terme *multiskill* dans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

compétences et performance de l'organisation car il fait coexister des compétences dans des métiers qui n'ont que peu d'interactions entre eux. Ce *multiskill* « élargi » peut être représenté de la manière suivante:



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

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



D'autres effets imprévus pourraient être détaillés (comme par exemple le fait que cet instrument semble mieux fonctionner pour les jeunes embauchés que pour les salariés les plus expérimentés qui plafonnent dans leur métier et leur carrière, par exemple) mais ceux que nous venons de présenter nous semblent caractéristiques des effets imprévus qui apparaissent d'une manière générale lors de l'utilisation d'un instrument de gestion. Tout d'abord, ces usages imprévus ne sont pas nécessairement très difficiles à prévoir (les cas d'inflation de la masse salariale lors de l'utilisation des instruments de rémunération des compétences sont relativement courants) mais ils sont déstabilisateurs car ils mettent en évidence les hypothèses implicites que les concepteurs avaient fait quant au fonctionnement de cet instrument. Pour limiter cette déstabilisation, il nous semble intéressant que les concepteurs d'instruments de gestion (dont nous sommes) prennent conscience que l'utilisation des instruments par les salariés correspond en fait à une mise à l'épreuve de leur travail de conception (Hatchuel, 1996). En utilisant un instrument, les salariés sont en mesure d'analyser les domaines où il fonctionne bien mais aussi de ceux où il fonctionne mal et peuvent éventuellement identifier les moyens disponibles pour l'améliorer. En fonction de leurs attentes personnelles et de ces diagnostics, les salariés développent donc quasiment systématiquement des usages imprévus

des instruments de gestion. Même si dans certains cas, il semble possible de mieux anticiper la nature de ces usages imprévus afin d'en limiter le pouvoir déstabilisateur, il nous semble difficile d'envisager une anticipation parfaite et totale de ceux-ci. La littérature sur les instruments de gestion confirme plutôt cette hypothèse tant les effets imprévus paraissent systématiques (cf. le commentaire de Kochan (2004), par exemple). Dans l'analyse de ce processus, il semble donc plus performant de partir de l'idée que ces effets imprévus existent et existeront et d'avancer plutôt dans l'identification de la gamme de comportements que les concepteurs de l'instrument peuvent développer par rapport à ces effets imprévus. L'étude de cas que nous avons réalisé permet d'apporter des éléments de réponse à cette question et de faire quelques propositions complémentaires.

#### **Phase 4 - Comment répondre à ces effets imprévus (4 possibilités) ? (1996-2001)**

L'entreprise étudiée a proposé trois types de réponses successives pour tenter de répondre à ces effets imprévus de l'utilisation de l'instrument. Elle les a d'abord ignorés (*Possibilité 1*), elle les a ensuite pris en compte pour modifier le substrat formel de l'instrument (*Possibilité 2*) et, enfin, elle a conçu un second instrument de gestion des rémunérations afin de tenter de limiter les effets considérés comme négatifs du premier (*Possibilité 3*). Cette conception « en parallèle » produisant elle-même des effets que les salariés considèrent comme inefficaces, nous envisagerons un quatrième type de réponse qui nous apparaît comme performant face à l'irruption de ces effets imprévus dans l'utilisation de l'instrument initial (*Possibilité 4*).

##### *Possibilité 1 : Refuser de prendre en compte les effets imprévus*

Dans un premier temps, les concepteurs de cet instrument semblent avoir refusé de prendre en compte les effets imprévus de l'instrument qu'ils avaient construit. On retrouve là un comportement courant dans de nombreuses organisations. Parfois, les concepteurs ne connaissent pas ces effets imprévus (parce qu'ils sont cachés, tus, etc.) mais, même lorsqu'ils les connaissent, ils arrivent souvent qu'ils les cataloguent comme illégitimes. Considérant qu'ils sont liés au fait que les salariés ne respectent pas les règles prévues pour l'utilisation des instruments, ils refusent de transformer les instruments pour tenter de prendre en compte ces usages réels mais non prévus. L'effet le plus habituel de ce type de réponse est la déconnexion entre l'instrument et l'activité réelle. La littérature sur la gestion des compétences recèle de nombreux exemples de cette situation. On y constate ainsi régulièrement que les entretiens annuels sont « ritualisés » (Estellat, Oiry, Trépo, 2005). La DRH imposant de faire un entretien annuel, le salarié et le n+1 se rencontrent mais cette rencontre est de pure forme, aucun élément important n'y est discuté et l'instrument ne joue pas un réel rôle dans le management. A plus ou moins long terme, cette logique conduit à l'abandon de cet instrument (Beer, Cannon, 2004).

##### *Possibilité 2 : Prendre en compte les effets imprévus pour modifier le substrat formel de l'instrument*

Dans cette entreprise, cette phase de refus a été relativement courte. Alors que l'instrument n'est en fonctionnement que depuis 1993, dès le début de l'année 1996 un groupe de travail est chargé de revoir l'architecture de l'instrument. Cette réactivité fait qu'il n'y a pas eu une réelle déconnexion entre l'instrument et l'activité réelle. On peut sans doute l'attribuer au fait que cette entreprise a toujours fait réellement participer les salariés à la conception des instruments de gestion. A la fois, utilisateurs et concepteurs, les *team leaders* pouvaient difficilement ignorer les effets imprévus de l'instrument de rémunération des compétences. Ils ont donc très rapidement pensé à procéder à une transformation du substrat formel de cet instrument. Adoptant la logique qui avait été celle de l'organisation jusqu'alors, ils ont

impliqué tout le monde – y compris les techniciens – dans cette transformation. Celle-ci a abouti à deux évolutions majeures.

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

Cette transformation est à la fois rapide (la négation des effets imprévus n'a pas duré assez longtemps pour complètement déconnecter l'instrument de l'activité réelle) et profonde (il ne s'agit pas d'une simple « révision » des référentiels) et pourtant elle ne produit pas vraiment les effets attendus. La dynamique de l'instrument se trouve à nouveau très rapidement grippée. Nous avons vu ci-dessus que les instruments de gestion sont composés d'un substrat formel mais aussi d'une philosophie gestionnaire et d'une représentation simplifiée du rôle des acteurs. Cette grille d'analyse permet de comprendre de proposer une explication au fait que cette révision de l'instrument n'a pas eu les effets escomptés.

Bien qu'ils tentent de prendre en compte les effets imprévus de la première version de l'instrument, les *team leaders* et les salariés qui les accompagnent procèdent à une transformation du substrat formel de l'instrument mais laissent inchangés les deux autres éléments. Il y a donc de fortes chances qu'ils ne soient plus vraiment cohérents avec un substrat formel qui a été lui profondément modifié. L'échec relatif de cette transformation – effet particulièrement imprévu - trouve alors une explication. L'inflation salariale a été limitée, le *multiskill* est plus réduit qu'auparavant mais ce sont désormais les salariés qui doutent de la logique même de l'instrument et qui y adhèrent de ce fait moins.

*“Quand on a refait les grilles, c'est un peu comme si « l'esprit » du démarrage de l'usine avait été perdu. On a pas senti la même adhésion des équipes... Puis, la notion de potentiel est arrivée très vite ... ces nouvelles grilles n'ont peut-être pas vraiment eu leur chance ... ”* (LB, Technicien de maintenance).

*Possibilité 3 : Concevoir un autre instrument pour tenter de limiter les effets imprévus du premier*

Pour tenter de répondre à ces effets imprévus successifs, à partir de l'année 1999, une nouvelle Directrice des RH met en place un nouvel instrument de gestion des carrières (et des rémunérations) qui n'est plus censé gérer les compétences mais les « potentiels » des salariés. Lors de l'entretien annuel, chaque *team leader* établit le « potentiel ultime » de chacun des membres de son équipe. Ces potentiels ultimes sont légèrement révisables mais ils doivent être assez stables pour permettre de répartir d'une manière assez régulière les augmentations salariales et les promotions tout au long de la carrière des salariés. Il s'agit donc d'un

instrument complètement différent puisqu'il ne fait plus appel aux compétences pour gérer les salariés. Il repose sur un substrat formel, une philosophie gestionnaire et une représentation simplifiée des acteurs complètement différents – même si ces dernières ne sont pas clairement explicitées<sup>9</sup>.

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

Il n'y a que la conceptrice de l'instrument de gestion au potentiel (la DRH) qui tente d'affirmer que les deux instruments sont cohérents. *“ Les personnes qu'on va choisir sont celles qui ont le plus de capacités à apprendre. Donc, indirectement, ce sont les gens qui ont le plus de potentiel. Donc, **c'est pas antinomique, c'est lié** (...) Ce n'est pas uniquement la règle de gestion du potentiel. **Même quand tu es dans un système de compétences, le potentiel, tu le gères.** Puisque les gens que tu vas mettre en formation, tu les identifies en fonction de leur potentiel. Bon, c'est un mot. On me dit toujours : « qu'est-ce que c'est ce mot magique , le potentiel ? ». Je dis : « attendez, c'est ce que vous faites tous les jours. Tiens, celui-ci, je vais lui donner à faire ça parce qu'il est bon ”* (SP, DRH, souligné par nous)

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

C'est pourquoi un 4<sup>ème</sup> type de réponse à l'émergence des effets imprévus de l'instrument de gestion des compétences paraît envisageable.

---

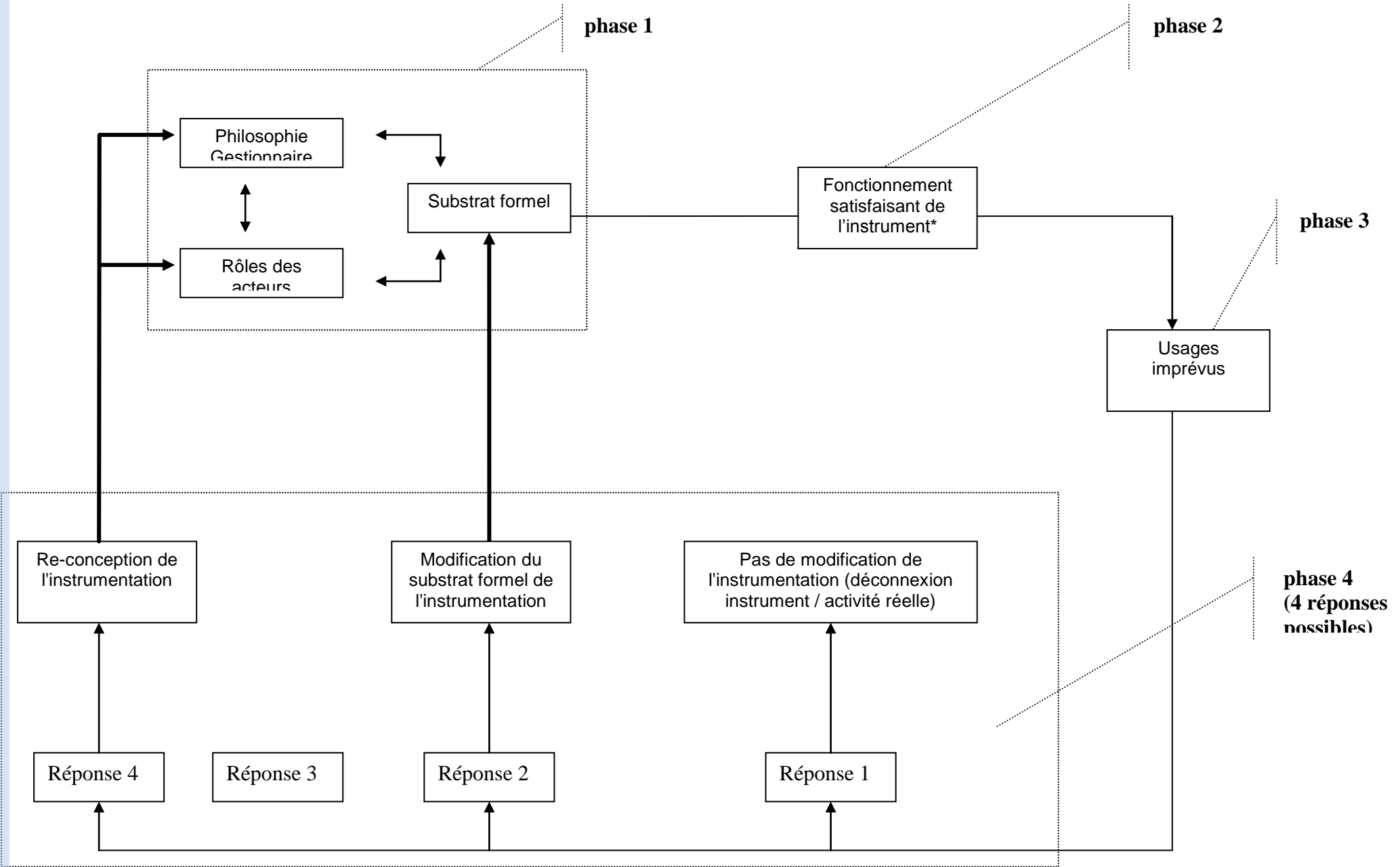
<sup>9</sup> En ce qui concerne la philosophie gestionnaire, la DRH conceptrice de cet instrument aurait pu par exemple clairement dire : « nous ne souhaitons plus rémunérer le *multiskill* et les compétences actuelles des salariés, comme le fait l'instrument de rémunération des compétences, nous préférons réserver les augmentations salariales et les promotions aux personnes que nous identifions comme ayant du « potentiel », c'est-à-dire des personnes qui, aujourd'hui, travaillent bien mais dont on pense que demain ils travailleront encore mieux. »

*Possibilité 4 : Prendre en compte les effets imprévus pour reconcevoir l'instrument (substrat formel, philosophie gestionnaire et représentation simplifiée des acteurs)*

Même si cela n'a pas été fait dans l'entreprise que nous avons analysé, on peut penser que si les concepteurs de l'instrument de gestion des compétences étaient parvenus à considérer ces effets imprévus comme une source d'information sur les attentes et les besoins des salariés dans le domaine couvert par l'instrument, ils auraient pu répondre à ces effets imprévus en concevant un nouvel instrument *à partir* du substrat formel, de la philosophie gestionnaire et de la représentation simplifiée des acteurs qui ont été mobilisés dans la version initiale de l'instrument et pas en opposition avec eux (comme nous l'avons constaté ci-dessous).

La reconception de l'instrument inscrite dans une certaine cohérence par rapport aux instruments précédents (il s'agit au moins de faire un bilan objectif de leur fonctionnement) aurait peut-être permis de limiter la déstabilisation des salariés en leur proposant un instrument qui aurait retrouvé une cohérence forte entre sa philosophie gestionnaire, sa représentation simplifiée des acteurs et son substrat formel. La question de savoir si cette reconception aurait finalement abouti à une nouvelle version de l'instrument (dans ce cas de rémunération des compétences) ou à un instrument complètement nouveau (par exemple, un instrument de gestion des potentiels) apparaît *in fine* relativement accessoire. Ce n'est pas la proximité avec l'instrument précédent mais bien la cohérence entre les trois éléments du nouvel instrument proposé et l'éventuelle suppression des instruments qui ne sont plus utilisés qui semblent les plus cruciales pour que les salariés puissent s'approprier les instruments de la politique RH de leur entreprise.

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



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

## CONCLUSION

Au terme de ce travail, il semble donc que l'analyse de la dynamique des instruments de gestion apparaît comme une clé d'entrée intéressante pour analyser la dynamique des politiques RH de une organisation.

Notre revue de la littérature a montré que l'analyse de la dynamique des instruments de gestion est relativement peu présente dans l'analyse de la dynamique des politiques RH des entreprises. En reprenant les deux approches principales qui existent dans ce domaine, nous avons montré que ceux-ci y jouent pourtant un rôle important. Ainsi, nous avons constaté que l'approche universaliste qui se donne pour objectif d'identifier des « best practices » pour ensuite les diffuser dans l'ensemble des organisations semble avant tout compter sur les instruments de gestion pour formaliser, homogénéiser et diffuser ces « best practices ». Certains auteurs définissent même cette approche comme une approche « instrumentale » (Brabet, 1993). En apparence, l'approche contingente semble réserver une place plus limitée aux instruments de gestion mais nous avons néanmoins constaté que, comme les instruments de gestion peuvent être considérés comme des technologies, celle-ci montre clairement que les organisations efficaces sont celles qui parviennent à initier une démarche d'amélioration de la cohérence existant entre leurs différentes caractéristiques (stratégies, technologies, politiques RH, etc.)

Pour mieux comprendre comment cette démarche est concrètement mise en œuvre dans une organisation, nous avons montré dans cet article que l'analyse des phases de conception et d'utilisation des instruments de gestion était un point d'entrée peu usité et pourtant particulièrement fécond. En nous appuyant sur une étude de cas, nous nous sommes en effet efforcés de rendre compte de la dynamique à l'œuvre à la fois dans cet instrument et dans l'organisation où il se développe. En partant de l'idée que les instruments de gestion sont hétérogènes car ils articulent une philosophie gestionnaire, une représentation simplifiée des acteurs et un substrat formel, nous avons constaté que la phase de conception initiale peut être analysée comme un travail collectif des concepteurs pour construire une cohérence solide entre ces trois éléments (phase 1). L'analyse de cette phase ne doit pas être négligée car elle semble en mesure de nous renseigner sur la dynamique des phases à venir. En effet, lors de la conception, les phénomènes à l'œuvre sont plus visibles car les principes de fonctionnement, les rôles, les contenus, etc. sont moins figés que dans les phases suivantes. D'autre part, elle encadre pour partie les usages à venir de l'instrumentation. En effet, ceux-ci sont rendus possibles ou, au contraire, rendus difficiles en fonction des équilibres et des compromis établis dans cette phase.

La seconde phase de cette dynamique correspond à un fonctionnement que nous avons qualifié de « satisfaisant » de l'instrument. Il n'est absolument pas sûr que cette phase se retrouve dans toutes les organisations. Il est tout à fait possible que dans certaines d'entre elles les instruments de gestion ne connaissent jamais cette sorte d'« état de grâce » que nous avons décrit. Dans cette phase, les utilisateurs ont fait crédit à l'instrumentation. Ils l'ont utilisée sans fort *a priori* négatif. Il faut toutefois souligner que nous avons fait preuve de prudence en évoquant une phase de fonctionnement « satisfaisant » (tel que le définit Simon (1956)). Ce terme nous permet en effet de laisser de côté toute l'analyse de l'efficacité individuelle et collective, au niveau des individus comme à celui de l'organisation, de ce

fonctionnement pourtant satisfaisant. On peut en effet tout à fait envisager que ce fonctionnement, bien que satisfaisant, peut dans certains cas n'être ni efficace, ni efficient ... Il convient d'être d'autant plus prudent sur la nature « satisfaisante » de ce fonctionnement que nous avons aussi constaté que de nombreux effets imprévus apparaissent très rapidement (phase 3).

L'essentiel de la dynamique propre à l'instrument mais aussi aux politiques RH que développe l'entreprise semble alors dépendre de la manière dont les concepteurs se positionnent par rapport à l'émergence de ces effets imprévus. Dans le cas étudié, nous avons constaté qu'ils ont d'abord considéré ces usages émergents comme un détournement de l'instrument, comme des pratiques qu'il convient de sanctionner et qu'ils ont refusé de le modifier. Cela a failli conduire à la ritualisation ou à la disparition de l'instrument. Ils ont ensuite considéré ces usages émergents comme un désagrément (il aurait été plus efficace de les anticiper dès la conception de l'instrumentation) mais néanmoins comme nécessitant une réponse. Ils ont alors procédé à une transformation du substrat formel de l'instrument pour tenter de les limiter. Devant l'échec de cette réponse, la DRH a ensuite jugé qu'il était nécessaire de concevoir un nouvel instrument de gestion des rémunérations et des carrières complètement différent du premier mais elle n'a pas été jusqu'à supprimer l'instrument de rémunération des compétences. Nous avons constaté que cette cohabitation forcée des deux instruments a déstabilisé les salariés qui s'interrogent sur l'instrument qui est réellement utilisé pour les gérer. C'est pourquoi nous avons fait l'hypothèse que face à ces effets imprévus, il aurait sans doute été plus efficace de les considérer comme une source d'informations sur les attentes et les besoins des salariés et de les utiliser pour mener une reconception de l'instrument qui aboutisse non pas à la coexistence mal aisée entre deux instruments mais la mise en œuvre d'un instrument unique à nouveau cohérent. Il semble donc que la recherche de cohérence, que l'approche contingente pose comme étant le principe fondamental de l'action des managers dans l'entreprise, pourrait sans doute être favorisée par la mise en œuvre d'une réelle reconception des instruments de gestion que l'entreprise utilise plutôt que par les autres types de réponses identifiés. Il ne s'agit ici bien sûr que d'une hypothèse qui devra être nécessairement confirmée ou infirmée par des travaux complémentaires.

## BIBLIOGRAPHIE

- Attewell, P., & Rule, J. (1984). Computing and organisations: What we know and what we don't know. *Communications of the ACM*, 27(12), 1184-1192.
- Beer, M., & Cannon, M.D. (2004). Promise and peril in implementing pay-for-performance. *Human Resource Management*. 43(1), 3-21.
- Beer, M., Eisenstat, R.A., & Spector, B. (1990). *The critical path to corporate renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Berry, M. (1983). *Une technologie invisible : l'impact des systèmes de gestion sur les comportements humains*, Paris: Ed. de l'école Polytechnique.
- Bowen, D.E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM – firm performance linkage: the role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager, a model for effective performance*, New-York: John Wiley and Sons.
- Brabet, J. (1993). La gestion des ressources humaines en trois modèles. In Brabet, J. (Ed.), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, Paris: Economica, 69-142.
- Brewster, C., Wood, G., Brookes, M., & Ommeren, J. (Van) (2006). What determines the size of the HR function? A cross national analysis. *Human Resource Management*, 45(1), 3-21.
- Brockner, J., & Flynn, F.J. (2006). Commentary on “Radical HRM innovation and competitive advantage: the Moneyball story” – Why organizational scientists care about Moneyball. *Human Resource Management*, 45(1), 127-131.
- Burgess, R.G. (1982) *Field Research: A sourcebook and field manual*, London: George, Allen Irwin.
- Butler, J.E., Ferris, G.R., & Napier, N.K. (1991). *Strategy and human resources management*. Cincinnati: South-Western.
- Dailey, P.R. (2004). Commentary on “Promise and peril in implementing pay-for-performance. *Human Resource Management*. 43(1), 25-27.
- David, A. (1998). Outils de gestion et dynamique du changement, *Revue Française de Gestion*, 120, 44-59.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New-York: Premium.
- Delery, J.E., & Doty D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.

- Dewar, R., & Werbel, J. (1979). Universalistic and contingency predictions of employee satisfaction and conflict. *Administrative Science Quarterly*, 24(3), 426-448.
- Di Maggio, P., & Powell W., (1983) The iron cage revisited. Institutional isomorphism and collective rationality in organizational field. *American Sociological review*, 48 (2), 147-160.
- Dolan, R.J. (2006). Commentary on “Radical HRM innovation and competitive advantage: the Moneyball story” – Applying Moneyball ideas outside of Baseball: the perspective of a business school Dean. *Human Resource Management*, 45(1), 133-135.
- Eason, K.D. (1997). Understanding the organisational ramifications of implementing information technology systems. In Helander, M.G., Landauer, T.K., & Prabhu, P.V. (Eds), *Handbook of human computer interaction*, Amsterdam, Elsevier, 1475 – 1495.
- Eason, K.D. (2001). Changing perspectives on the organisational consequences of information technology. *Behaviour and Information Technology*, 20(5), 323-328.
- Estellat N., Oiry E., Trépo G. (2005), *L'appréciation du personnel*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Gerhart B., & Rynes, S.L. (2003). *Compensation: Theory, Evidence and Strategic Implications*, Sage publications series, 165-222.
- Gilbert, P. (1997). *L'instrumentation de gestion*. Paris: Economica.
- Girin, J. (1981) *Les machines de gestion*, Paris: Ed. de l'école Polytechnique.
- Gomez-Mejia, L.R., & Balkin, D.B. (1992). Compensation, organizational strategy and firm performance. Cincinnati: South-Western.
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1985). *Naturalistic Inquiry*, London: Sage publications.
- Hartley, J.F. (1994). Case Studies in Organizational Research. In Cassell, C., & Symon, G., *Qualitative Methods in Organizational Research*. London: Sage Publications, 208-229.
- Hatchuel, A. (1996). Coopération et conception collective. Variété et crise des rapports de prescription. In Terssac, G. (de) & Friedberg, E., *Coopération et conception ; Toulouse: Ed. Octarès*, 102-121.
- Hatchuel, A., & Weil, B. (1992) *L'expert et le système*, Paris: Economica.
- Heneman, R.L., Ledford, G.E., Jr., & Gresham, M.T. (2000). The changing nature of work and its effect on compensation design and delivery. In Rynes, S.L., & Gerhart, B., (Eds.), *Compensations in organizations*, San Francisco: Josey-Bass, 195-240.
- Kaplan-Leiserson, E. (2002) E-learning glossary, Learning circuits site, <http://www.learningcircuits.org/glossary.html>, Accessed October 26th 2006.

- King, N. (1994). The qualitative Research Interview. In Cassell C. & Symon G., *Qualitative Methods in Organizational Research*, London: Sage Publications, 14-36.
- Kochan, T. (2004). Commentary on "Promise and peril in implementing pay-for-performance. *Human Resource Management*. 43(1), 35-37.
- Kohn, A. (1993). Why incentives plans cannot work. *Harvard Business Review*. 71(5), 54-63.
- Lawler, E.E. (1994). From Job Based to Competency Based Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 3-15.
- Lawler, E.E. (2005) From human resource management to organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 44(2), pp. 165-169.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lengnick-Hall C.A., & Lengnick-Hall, M.L. (1988). Strategic human resource management: A review of literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13(3), 454-470.
- Markus, M.L., & Robey D. (1988). Information technology and organisational change: Causal structure in theory and research. *Management Science*, 34(5), 583-598.
- McKersie, R.B., & Hunter, L.C. (1973). *Pay, productivity and collective bargaining*. London: Macmillan.
- Merton, R.K., Fiske, M. & Kendall P.L. (1990). *The Focused Interviews : A Manual of Problems and Procedures*, New-York: Free Press, 2nd Ed.
- Midler, C. (1986). Logique de la mode managériale. *Gérer et comprendre*, 3, 74-85.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Miles, R.E., & Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New-York: Mc Graw-Hill.
- Miller, C.C., Cardinal, L.B., & Glick, W.H. (1997). Retrospective reports in organizational research: A reexamination of recent evidence. *Academy of Management Review*. 40(1), 189-204.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Moisdon, J.C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris: Seli Arslan.
- Oiry, E. (2004). *De la Qualification à la Compétence : rupture ou continuité ?* Paris: L'harmattan.
- Orlikowski, W.J. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organisations. *Organisation Science*, 3(3), 398-427.

- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it?. *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), 173-188.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people : Unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998). Six dangerous myths about pay. *Harvard Business Review*, 76(3), 108-119.
- Pichault F. (2000). Call-centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines. *Revue Française de Gestion*, 130, 5-15.
- Ragin, C.C., & Becker, H.S. (1992). *What is a case ? Exploring the foundations of social inquiry*. New-York, Cambridge University Press.
- Reynaud, B. (1993). L'indétermination de la règle et la coordination. Réflexions sur l'instauration d'une règle salariale dans un atelier de maintenance. In Reynaud, B. (Ed.), *Les limites de la rationalité*, Paris: La Découverte, vol. 2, 235-254.
- Rigby, D. (2001). Management tools and techniques: A survey. *California Management Review*, 43(2), 139-160.
- Robey, D., & Boudreau, M.C. (1999). Accounting for the contradictory organisational consequences of information technology : Theoretical directions and methodological implications. *Information Systems Research*, 10(2), 167-185.
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing M.K. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management*. 41(3), 309-324.
- Schuler, R.S., & Jackson S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Shaw, J.D., Gupta, N., & Delery, J.E. (2002). Pay dispersion and work force performance: Moderating effects of incentives and interdependence. *Strategic Management Journal*, 23(6), 491-512.
- Simon, H.A. (1956). Rational choice and the structure of the environment. *Psychological Review*, 63, 129-138.
- Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: Model for superior performance*. New-York: John Wiley and Sons.
- Stajkovic, A.D., & Luthans, F. (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 580-590.
- Stake, R.E. (1994) Case Studies. In Denzin, N.K., & Lincoln, S.Y., *Handbook of qualitative research*. London: Sage Publications, 236-247.
- Strohmeier, S. (2006). Coping with contradictory consequences of e-HRM, Proceedings of the first academic workshop on e-HRM research, Twente, 25-26 October.

- Taylor, S.E., & Brown, J. (1988). Illusions and well-being: A social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, 103(2), 193-210.
- Thévenot, L (1984). Rules and implements: investment in forms. *Social Science Information*, 23(1), 1-45.
- Thierry, D., & Sauret, C. (1993). *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Paris : L'harmattan.
- Ulrich, D. (1997). *Human Ressource Champion*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Webb, E.J., Campbell, D.T., Schwartz, R.D., & Sechrest, L. (1965). *Unobstrusive measures*, Chicago: Rand McNally.
- Whisler, T.L. (1970). *The impact of computers on organizations*. New-York: Praeger.
- Wolfe, R., Wright, P.M., & Smart, D.L. (2006). Commentary on “Radical HRM innovation and competitive advantage: the Moneyball story”. *Human Resource Management*, 45(1), 111-125.
- Woodward, J. (1965). *Industrial organization: theory and practice*, London: Oxford University Press.
- Yin, R.K. (1994). *Case study research: Design and methods*, London: Sage Publications.
- Zarifian, P. (1994). Compétence et organisation qualifiante en milieu industriel. In Minet, F., Parlier, M., & Witte, S. (de), *La compétence. Mythe, construction ou réalité?* Paris, L'harmattan, 111-134.

## Appendix A

### Template used for coding interviews

(Name of Interviewee). (Name of Interview).

This section was used to collect main informations about characteristics and evolutions of markets, technologies, etc., global strategy of the firm, HR politics.

It was also used to ascertain each interviewee's background, including their level of understanding and use of management tools, objectives and results.

### *Significant points made*

This section summarises the important relevant points made by the interviewees.

### *Interview coding*

The main themes extracted from the interviews were organized based on the following:

- S strategic human resources management considerations
- H Human resources policies considerations
- C conception of management tools considerations
- CM change management considerations
- M multiskill considerations
- EDO Effects on dynamic of organisation and work shift
- L limitations in use of management tools
- P Potential management tool considerations
- F Future developments of management tools and HR policies

## Appendix B - Présentation synthétique de l'entreprise

### **Informations économiques et financières**

Secteur de la pétrochimie

200 Employés

Filiale à 99,9 % d'un groupe américain

Entreprise multiproduits (2 lignes de plastiques dans l'usine)

Ventes aux industries de transformation (automobile, plasturgie, ...)

Marchés oligopolistiques ou concurrentiels suivant les applications.

Certification ISO 9002 et ISO 14000 en cours

CFDT seul syndicat représentatif

Convention collective de la chimie

### **Informations sur les ouvriers (Source : Panorama social, 1999)**

Age moyen : 34 ans

Ancienneté moyenne : 8 ans

Rémunération mensuelle moyenne : 12.841 FF (1960 Euros environ)

Rémunérations complémentaires : 13<sup>ème</sup> mois ¼ ; Participation aux bénéfices

