

## **Changement organisationnel et gestion du corps social dans les activités de service**

### **Amaury GRIMAND**

Maître de conférences en gestion - Université Jean Monnet de Saint-Etienne  
Chercheur - EURISTIK - ESA CNRS 5055 - IAE Lyon 3  
15 quai Claude Bernard -BP 638 - 69239 Lyon Cedex 2  
Tél : 04 72 72 21 58 - Fax : 72 72 45 50  
E.mail : tabaret@univ-lyon3.fr

### **Franck TANNERY**

Chargé de recherche au CNRS  
EURISTIK - ESA CNRS 5055 - IAE Lyon 3  
15 quai Claude Bernard - BP 638 - 69239 Lyon Cedex 2  
Tél : 04 72 72 21 58 - Fax : 72 72 45 50  
E.mail : Franck.Tannery@univ-lyon3.fr

## **Changement organisationnel et gestion du corps social dans les activités de service**

La place dorénavant reconnue aux activités tertiaire ou de service dans l'économie contemporaine appelle un effort pour clarifier et spécifier les cadres théoriques du management stratégique à ce contexte. Ce texte souhaite contribuer à cet édifice en partant du principe qu'il est pertinent pour un groupe dirigeant, ou noyau stratégique, d'une entreprise ou d'une unité organisationnelle de pratiquer et mettre en place des dispositifs de management stratégique. Cette intention passe par le déclenchement et l'amplification d'une dynamique durable incluant des changements de stratégies, structures, systèmes de gestion, représentations et comportements. A ce titre on perçoit immédiatement l'imbrication existante entre stratégie et changement.

Cette question du changement a surtout donné lieu à des travaux et recherches génériques qui visent implicitement à élaborer une "théorie générale du changement", de ce qu'il est, des processus qui le définissent. De manière récurrente, la question centrale tourne autour de la double fonction innovation - normalisation qui, comme le soulignaient déjà en 1975 Tabatoni et Jarniou, est toujours aussi difficile à mettre en œuvre. C'est ce jeu de polarités que le modèle de l'équilibre ponctué (oscillation et alternance de courtes phases de changement radical et de longues phases de stabilité) (Tushman et Romanelli - 94) propose de trancher sans considérer pour autant la possibilité d'un changement continu (Brown et Eisenhardt - 97). Pour se repérer devant la profusion des travaux, des tentatives de cartographie des grandes approches sont forts propices et appréciables (Van de Ven et Poole - 95). Force est alors de constater que les débats s'apparentent plus à une querelle sur la forme et la nature générale du changement qu'à un approfondissement des processus et des dispositifs de gestion pour pratiquer ces changements. Les innovations managériales requises et développées restent bien souvent dans l'ombre (David - 96).

Ce double constat (spécification du contexte des services, faible attention aux dispositifs de gestion du changement) définit la ligne générale de ce texte. Dans une première partie, à défaut d'une analyse descriptive d'un nombre significatif de cas, nous nous attacherons à repérer les conditions générales du changement dans les services. Fort d'une appréciation du contexte d'activité (Gadrey - 92) et des dimensions stratégiques des services (Tannery - 97), il s'agira de conceptualiser et de caractériser les principaux problèmes à partir des quatre logiques génériques autour desquelles s'articulent les recherches en management stratégique. En effet, à la suite d'Alain Charles Martinet, on peut considérer que les savoirs en stratégie et les pratiques de changement tendent à privilégier et sont attirés par quatre grands types de logique (téléologique, écologique, sociologique, idéologique) (Martinet - 93). La tâche du management stratégique devient alors de proposer et concevoir des dispositifs de gestion assurant des combinaisons et des articulations pertinentes et cohérentes entre elles.

Cette évaluation conceptuelle n'est pas suffisante pour autant. Si elle permet de comprendre les avis de nombreuses recherches qui mentionnent la place centrale du corps social de l'entreprise, elle ne permet pas de traiter précisément cette question. Dans une deuxième partie, en l'absence de développements formalisés sur le changement et la gestion des ressources humaines dans les services, il nous faudra privilégier un cas concret. Nous effectuerons une analyse d'un dispositif de gestion du corps social, « le modèle de la compétence », qui a pris forme en parallèle de la croissance des services (de Bandt - 94). A partir de là nous serons en mesure d'exposer les grandes logiques de gestion du corps social dans les services.

L'effort général de conceptualisation des deux premières parties permettra dans un dernier temps de formuler un ensemble de propositions pour la conception des dispositifs de management stratégique et de changement dans les services.

### **1. Les conditions du changement organisationnel dans les activités de service**

Le repérage conceptuel effectué ci-dessous s'applique plus particulièrement aux contextes de service pour lesquelles la standardisation des opérations n'est pas complète, en raison des procédés mêmes (importance des connaissances et des échanges d'information) et/ou de la place allouée à la relation de service par l'entreprise. A défaut, il s'agit

d'entreprises classées statistiquement dans la catégorie service mais qui ne recherchent qu'un effet de masse, proche d'une logique industrielle standard.

## **1.1 - Le travail des processus stratégiques**

### **1.1.1 - Le téléologique ou la question de la profusion de l'Autre**

Avec le téléologique, les dirigeants visent à formuler, définir et construire intentionnellement les finalités de l'entreprise pour l'environnement concurrentiel dans lequel elle opère.

Le contexte inhérent aux services se caractérise par un cas extrême, celui de l'intervention dans un espace économique et organisationnel varié, combinant des conditions d'action locales et globales. Il en résulte une ouverture quasi généralisée de l'entreprise vers l'environnement, ne serait-ce qu'en raison de la place du client pour effectuer le service. L'entreprise peut en devenir « déconcertée » (Baumard - 96).

On constate une profusion d'acteurs avec lesquels l'entreprise entre en relation de coopération et/ou de concurrence. Il y a notamment ceux qui sont mobilisés dans le cadre des réseaux technico-économiques mis nécessairement en place pour réaliser le service. Ceux-ci forment de véritables macro-systèmes techniques (Gras - 93) au sein desquels l'entreprise ou l'unité organisationnelle s'insère. En leur sein les sources de concurrence et de contournement sont multiples. Il faut alors définir et concevoir avec précision, et lors d'un retour réflexif sur les finalités de l'activité, les modalités de relation avec les acteurs significatifs et de prédilection pour l'entreprise. Il s'agit là d'une tâche essentielle mais difficile (nombre élevé d'acteurs à évaluer) à laquelle le dirigeant d'entreprise de service consacre toute son attention lors du diagnostic stratégique.

C'est là une condition pour dépasser la logique de flux (Rachline - 91) devant laquelle se trouve l'acteur au sein des réseaux. Il s'agit en effet d'opérer des clôtures organisationnelles, de définir des frontières qui assurent l'existence et créent l'identité de l'acteur organisationnel. Ainsi y-a-t-il un travail récurrent de prise de position par rapport à la multitude des Autres, donc de clarification des finalités et des conditions d'insertion dans les territoires économiques (Tannery - 97).

### **1.1.2 - L'écologique ou l'articulation de différents temps d'action**

Avec l'écologique prime l'adaptation au milieu pour répondre à la capacité de sélection de ce dernier. Il s'agit donc de le caractériser.

L'organisation des systèmes économiques est actuellement marquée par l'un des principaux paradoxes introduit par les services : le mode de relation au temps. En effet, l'enjeu est de permettre et d'assurer la coexistence d'un temps court (la relation et l'acte de service) et d'un temps long (la permanence des systèmes de réalisation et des réseaux d'acteurs mobilisés), d'un temps immédiat (le résultat de l'acte) et d'un temps médiat (les effets induits dans le temps du service) (Delaunay et Gadrey - 87).

Les difficultés induites, notamment l'élévation du niveau d'incertitude et de risque (Giarini et Stahel - 90), expliquent l'importance prise par les standards économiques. Ils forment un objet de recherche à part entière en économie ces dernières années. Ces standards assurent une fonction de permanence et de stabilisation aux systèmes et clarifient le champ des actions possibles. Les débats actuels en matière de politique de la concurrence viennent largement illustrer ce phénomène. On vient d'ailleurs de le constater avec le cas Microsoft (The Economist - 97). Au sein des entreprises, à condition qu'ils soient correctement conçus et utilisés (Allaire et Firsirotu - 1990, Martinet - 97), les plans stratégiques élaborés par les équipes dirigeantes, pour les unités organisationnelles dont elles ont la responsabilité, assurent cette fonction de gestion du temps et de l'agenda stratégique.

### **1.1.3 - Le sociologique ou la quête d'intégration d'espaces différenciés**

Pour apprécier les processus sociologiques qui ont cours dans les entreprises de service peut-être faut-il partir tout simplement de leur caractéristique structurelle et organisationnelle dominante. Qu'elle soit envisagée sous le terme de bureaucratie à clones (Mintzberg - 82) ou dénommée entreprise de service à réseau (Eiglier et Langeard - 88), ce qui prévaut c'est une forme multi sites - pluri niveaux. Cette forme se distingue très clairement des autres types (multi

divisionnel, fonctionnel, etc...). Prévaut à la fois une dispersion géographique et une extension territoriale de la firme, et une multiplication des niveaux hiérarchiques dont les prérogatives sont définies sur des bases territoriales (direction régionale, direction de secteur, agence, etc...).

Dans ces conditions la fameuse dialogique organisationnelle intégration / différenciation devient centrale. D'un site géographique à l'autre les contextes d'action sont différenciés. Dans le cas de la modernisation bancaire, David Courpasson a montré que cela entraînait la mise en place d'outils de segmentation des marchés qui, en tant que "pattern" d'action, ont en retour pour effet de créer des distinctions sociales au sein des acteurs de l'organisation (Courpasson - 95). De plus chaque niveau hiérarchique opère et décide pour et dans un espace stratégique qui lui est spécifique. Dès lors, la dynamique d'ensemble permet à David Courpasson de considérer que l'acteur organisationnel (individu, unité) se retrouve contenu dans un faisceau de contraintes instituées pour assurer malgré tout l'intégration organisationnelle (Courpasson - 97). C'est dans ces termes que l'on peut comprendre l'usage de règles de gestion très précises à la Sodexho (Dubuisson - 96).

#### **1.1.4 - L'idéologique ou la construction cognitive de l'offre de service et du produit**

La place des processus cognitifs et du volet idéologique a été assez rapidement mis en avant par les recherches sur les services en stratégie (Normann - 84) ou en économie (Barcet - 96). La première piste que fut celle de l'immatérialité pour définir le service a permis de souligner l'importance de l'image de l'offre et du service.

Cette image importe à double titre :

- elle permet l'accord et l'acceptation des acteurs mis en relation pour effectuer le service en offrant un certain nombre de gages sur la permanence des systèmes et l'obtention des effets souhaités (fonction de rassurance et de compréhension de l'usage) (Giddens - 94);
- elle contribue à une rationalisation qui permet une stabilisation des comportements des acteurs parties prenantes au service. Celle-ci assure la viabilité économique des systèmes d'action mis en place.

A ce titre il est intéressant de voir qu'une institution comme une Caisse d'Allocations Familiales a pu se définir et se recomposer à la suite d'une clarification des effets de mise en scène et de représentations en jeu dans la relation de service (Dubois - 96).

Les recherches sur la qualité dans les services notamment, mais aussi celles qui accordent une place essentielle à la construction identitaire (Veys - 91), ont montré que l'existence de l'offre, puis ses changements et ses évolutions, nécessitent de travailler sur les représentations des acteurs, internes et externes. C'est l'effet structurant sur les comportements et l'intention d'instituer un référentiel satisfaisant pour l'action qui sont recherchés à cette occasion. Peut-être y-a-t-il là une explication de l'attention dorénavant soutenue, en gestion, aux phénomènes discursifs et aux effets de l'image (Marion - 89). La place des services dans l'économie contemporaine a donné à cette logique idéologique une place centrale pour l'opérationnel, au delà du seul fait stratégique ou elle a toujours compté.

Cet examen des quatre grandes catégories de processus stratégiques et de leur forme dominante dans les services où l'échange d'information et les relations entre les acteurs importent particulièrement, apporte un éclairage sur les principaux phénomènes sur lesquels portent le changement pour ces activités. Ce travail serait incomplet sans une interrogation sur les processus de contrôle, et ce pour deux raisons au moins. D'une part, on sait que tout effort d'innovation et de changement va de pair avec un travail de régulation et d'organisation permis par les systèmes de contrôle (Alter - 94). D'autre part, et surtout, dans les services le nombre beaucoup trop faible de travaux consacrés à cette question du contrôle invite, a minima, à poser quelques jalons.

### **1.2 - Processus stratégiques et systèmes de contrôle**

Pour ce faire, la recherche de R.Simons qui a réactivé la problématique stratégie - contrôle nous semble particulièrement opportune (Simons - 94 et 96). Elle permet notamment de proposer une articulation entre les

système de contrôles <sup>1</sup> et le cadre des quatre logiques stratégiques exposées ci-dessus. Cette proposition peut être aisément formulée à la suite de la relation établie par Simons lui-même entre les quatre grands systèmes de contrôle qu'il a identifiés et les quatre approches de la stratégie développées par H.Mintzberg (position, plan, pattern, perspective) (Mintzberg - 87). Or justement à chacune de ces approches correspond une des logiques stratégiques (téléo - écolo - socio - idéo).

### **1.2.1 - Le téléologique ou le contrôle par des systèmes de bornes**

Dans la logique téléologique, le noyau stratégique vise à concevoir des finalités qui définissent une "position" compétitive pour l'entreprise ou l'unité organisationnelle dans son milieu. En cela le téléologique délimite le champ des actions, des manœuvres à opérer. En jouant sur ce registre le dirigeant cherche donc un contrôle par des systèmes de bornes qui selon R.Simons consiste en une précision des stratégies possibles et des domaines stratégiques des acteurs.

Pour les services, jouer sur ces délimitations et définitions des espaces d'opération et de décision des acteurs nécessite de surmonter les difficultés rencontrées pour concevoir la prescription des activités et du travail. Il apparaît en effet, si l'on suit A.Hatchuel, que l'activité de service amène à revoir la nature, la forme et les conditions de la prescription dans le sens "d'une nouvelle ingénierie de la conception" (Hatchuel - 94). L'opérateur de service se retrouve souvent dans une situation partiellement ouverte qui nécessite de sa part une possibilité d'explorer par lui-même le problème qu'il traite. Même dans les opérations de base il y aurait donc en partie de la conception, et ce quelle que soit la forme de la prescription.

### **1.2.2 - L'écologique ou le contrôle par des systèmes de diagnostic des résultats**

En régissant les mécanismes d'incitation, la logique écologique rentre directement en tension avec le téléologique qui lui relève de la prescription. La pratique stratégique dominante est alors celle des plans d'objectifs, au sens de Mintzberg, qui appelle en guise de contrôle des diagnostics sur les résultats, sur l'atteinte de ces objectifs.

Ce schéma, en somme très classique, se trouve largement perturbé par les services qui sont fuyants devant tout système de mesure univoque ou unilatéral. Les larges et innombrables débats sur la productivité dans les services illustrent particulièrement ce problème. Autant le calcul de la productivité ne posait guère de problème dans l'économie manufacturière traditionnelle, autant avec les services les modalités mêmes de calcul et d'évaluation sont à revoir (de Bandt - 91). A défaut c'est toute l'évaluation de la dynamique de l'activité qui devient erronée et amène à faire des diagnostics peu pertinents comme le montre Jean Gadrey pour des secteurs aussi variés que la banque ou l'assurance (Gadrey - 96). La principale difficulté provient de la nécessité qu'il y a de définir le produit même de l'activité de service pour pouvoir en faire une évaluation. On retrouve en partie là le flou sur l'horizon temporel du résultat du service (effets et temps immédiat ou effet indirect et temps long?). Mais surtout le doute porte sur ce qui fait la valeur du service (l'usage ? les facteurs utilisés ? les relations entre acteurs ? etc...).

### **1.2.3 - Le sociologique ou le contrôle par des systèmes interactifs**

Le sociologique est largement travaillé par les systèmes de régulation. Ces règles sont autant de "pattern" pour l'action, de cadres généraux qui façonnent l'attention des acteurs, et ce quelles que soient les modalités de leur élaboration, conjointe ou hétéronome (J.D.Reynaud - 89). Dans cette logique le contrôle n'opère pas par l'élaboration et la définition des règles, ce qui relève du contrôle par les bornes et des processus téléologiques, mais par les délibérations et les interactions permises par le système de régulation.

Dans les services, la place accordée ces derniers temps par les recherches à la relation de service (de Bandt et Gadrey - 94) vient indiquer et éclairer l'un des principaux sujets du contrôle dans cette logique sociologique. On constate en effet un ensemble de pratiques d'évaluation qui visent directement à porter un avis sur les modalités relationnelles par et dans lesquelles le service est rendu (arrangements interpersonnels, individualisation du service, création de liens

---

<sup>1</sup> R.Simons donne la définition suivante pour les système de contrôle : " ensemble des procédures formelles, fondées sur l'information, utilisées par les dirigeants pour maintenir ou modifier la façon dont se déroulent les activités dans les organisations", in "*How new top managers use control systems as levers of strategie renewal*", Strategic Management Journal, Vol 15,169-189, 1994

de confiance et de réciprocité, etc...) . Jean Gadrey présente notamment dans le livre qu'il consacre à la question de la productivité ce qu'il peut en être dans le cas de La Poste (Gadrey - 96 - annexe au chapitre 13). Les travaux en marketing des services avaient déjà clairement mis en avant cet aspect en distinguant différentes situations d'offre selon la nature des relations entre les personnels de l'entreprise et le client (Eiglier et Langeard - 88). Mais, plus généralement, ces analyses valent aussi pour l'ensemble des acteurs du réseau au sein duquel est assurée la réalisation du service. De proche en proche, les interactions qui s'y déroulent provoquent des évaluations réciproques entre acteurs.

### **L'idéologique ou le contrôle par des systèmes de croyance**

L'ordre du discours, dont relève l'idéologique, procède de l'élaboration pour l'organisation et l'action d'une "perspective" générale. C'est la recherche d'une vision partagée et organisante, des effets de mise en scène qui construisent et instituent des croyances sur les prémisses de l'action. Dès lors, dans ce domaine, le contrôle s'effectue par, et porte sur, ces croyances. Les chartes énonçant quelques repères basiques ou lieux communs de l'entreprise ou de l'unité organisationnelle l'attestent largement.

Pour les services cette forme de contrôle a été nettement mise en avant. La difficulté est alors moins d'identifier le phénomène et ses enjeux, que de parvenir à le gérer. Comme l'on joue de fait dans le registre des représentations sociales et de la justification, les effets de dialectique sont cruciaux et doivent être clairement identifiés. En effet, ce sont les mêmes processus qui opèrent pour la construction et déconstruction du sens (Dupuy - 92). De même, ce qui aujourd'hui permet à l'acteur d'agir peut fort bien être le terreau d'un délitement rapide demain (Weick - 93). Il y a donc une nécessité de gérer en double boucle, c'est-à-dire d'anticiper les effets potentiellement bloquants dans des temps ultérieurs des discours énoncés.

Suite à cette rapide exposition des conditions du changement dans les services (logiques stratégiques et problèmes de contrôle), nous constaterons que le corps social se retrouve au centre d'un ensemble de pressions et de tensions. En effet, ce corps social, composé des acteurs parties prenantes internes à l'entreprise ou à l'unité organisationnelle avec lesquels le groupe dirigeant entre en lutte-coopération pour mettre en œuvre la stratégie, est concerné par chacune des caractéristiques et incertitudes repérées.

## **2 - Vers une gestion du corps social dans les services ou le modèle de la compétence à l'épreuve des faits**

Tout processus de changement en entreprise est tirillé par des attracteurs, une manière spécifique de se représenter l'organisation (Martinet, 97). La perspective téléologique traduit, pour sa part, une organisation finalisable, pilotable dans le long terme, conception qui inspire notamment les travaux récents sur les « core-competencies » (Hamel, Prahalad, 89). Le pôle écologique, introduit une forme de déterminisme, voire de « darwinisme » économique, en soumettant le changement organisationnel aux lois du marché ou à celles de l'environnement. La représentation de l'organisation dans le pôle sociologique est celle d'une arène socio-politique, travaillée par des jeux d'acteurs et des rapports de pouvoir, ces derniers étant appréhendés tantôt comme une opportunité tantôt comme un frein au changement. On ne saurait enfin négliger le poids de l'idéologique, du discours, des effets de mise en scène stratégique dans le processus de changement. La coexistence de ces pôles attracteurs conduit selon nous à repenser les modes d'intégration GRH - stratégie :

- Soumise à des « injonctions paradoxales » (idéo *versus* socio, téléo *versus* écolo...), la délibération stratégique doit à notre sens favoriser l'expérience et la mise à l'épreuve d'une rationalité collective, qui n'est pas inscrite à priori dans des modèles ou des dispositifs, mais se construit « chemin faisant » au travers d'opérations de décadage/recadage : analyses, expérimentations, observations, négociations....
- Le management des ressources humaines ne peut plus, dans cette perspective, être abordé comme un « sous-produit » de la décision stratégique, en vertu du postulat selon lequel « l'intendance suit toujours » (Berry, 83). Il convient dès lors d'interroger les dispositifs de gestion du corps social, la représentation de

l'organisation qu'ils incorporent, les processus de contextualisation qui les rendent appropriables par les acteurs (David, 96)

A ce titre nous étudierons plus spécifiquement les dispositifs afférents au "modèle de la compétence". La place acquise par celui-ci dans les entreprises, à la suite de l'accent mis sur les services et les "savoir faire", est bien souvent créatrice d'incertitudes. Cela provient peut-être tout simplement d'une prise en compte insuffisante de la diversité, chronique et irréductible, des registres identitaires et professionnels. Cela renvoie de facto au rôle des représentations dans tout processus de changement.

## **2.1 - Présentation du cas d'étude**

La recherche clinique à laquelle il est fait allusion dans cet article a été conduite d'Avril 1995 à Juin 1996, au sein de la direction Production-Transport (DEPT) d'EDF. dans l'une des 7 Unités régionales de Services en Ingénierie (USI). Avant de préciser les caractéristiques du cas étudié, nous rappellerons brièvement les conditions d'émergence du « modèle de la compétence » à EDF et de son inscription dans la dynamique de changement organisationnel.

### **2.1.1 - Le cheminement d'une réforme**

S'enracinant véritablement à partir de 1987, au travers de la démarche de Management Stratégique Intégré (MSI), elle procède d'une critique du management dans sa dimension exclusivement relationnelle, en prenant acte de l'échec relatif du projet d'entreprise d'EDF, initié en 1984, et placé sous le signe du « tout participatif ». De fait, le MSI marque une réorientation vers la réforme organisationnelle et celle des règles de gestion. Nous en restituons ci-après les traits fondamentaux (Grimand, 96).

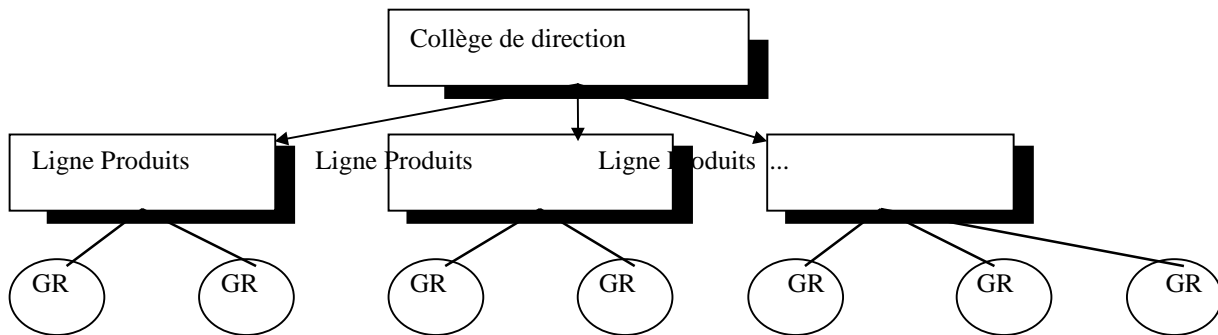
- la substitution d'une organisation plus flexible et décentralisée à une gestion hiérarchique fonctionnelle, répondant aux canons de la bureaucratie mécaniste (Mintzberg, 87). Cette réforme trouve notamment une traduction dans la suppression de niveaux hiérarchiques, la constitution des unités en centres de résultat, la reconfiguration des services centraux...
- une dynamique d'intégration/différenciation qui articule l'autonomie partielle des unités à un cadre stratégique global ou cadre de cohérence, dans une perspective de co-construction de l'offre de biens et de services.
- une redéfinition des rapports entre opérationnels et fonctionnels, les directions fonctionnelles ayant désormais pour mission le pourvoi d'outils et l'appui au management auprès des unités opérationnelles.
- le développement d'une politique de contractualisation en lieu et place d'une gestion par les règles, consacrant le passage d'une « culture de moyens » à une « culture de résultat », de la définition *à priori* de la nature de la relation à celle d'un cadre de coopération fixant les règles du contrôle à postériori.

### **2.1.2 - Caractéristiques du cas étudié**

Nous avons plus spécifiquement centré nos travaux sur l'agence de Lyon. Regroupant 220 agents issus des anciennes directions opérationnelles (Transport, Hydraulique, Thermique...), elle se positionne comme prestataire de service à l'égard des unités DEPT de la région Rhône-Alpes, dont les sites de production nucléaires.

Chaque agence propose des prestations de service dans cinq domaines d'activités correspondant à des « Lignes Produits » : comptabilité, fiscalité et juridique, achats, ressources humaines, logistique. Les relations entre l'agence et les unités clientes donnent lieu à des contrats de prestation annuellement négociés, tout en s'inscrivant dans une logique de type « client-fournisseur ». De manière générale, l'agence a vocation à se positionner sur un rôle d'expertise, d'appui et de conseil. Pour autant, le faible niveau de technicité réel des agents et la forte évolutivité de l'organisation ne permettent pas toujours à l'agence d'être en mesure d'assumer cette position d'expertise.

Le maillon opérationnel de l'agence est le groupe responsable (GR), entité d'une quinzaine de personnes, disposant d'une autonomie relative et responsabilisé sur des objectifs de résultat.



Cette structuration en GR participe de la politique de contractualisation précédemment décrite et d'autonomisation des unités en centres de résultat. Correspondant aux canons de l'organisation qualifiante (Zarifian, 88), elle attribue au professionnalisme des agents et aux dispositifs permettant de le formaliser, une place centrale dans la dynamique de service. Afin de mieux en repérer les enjeux et avant de les rapporter à un contexte de service, nous précisons ci-après les contours de ce « modèle de la compétence » puis nous montrons en quoi il peut être abordé comme une « technique managériale ».

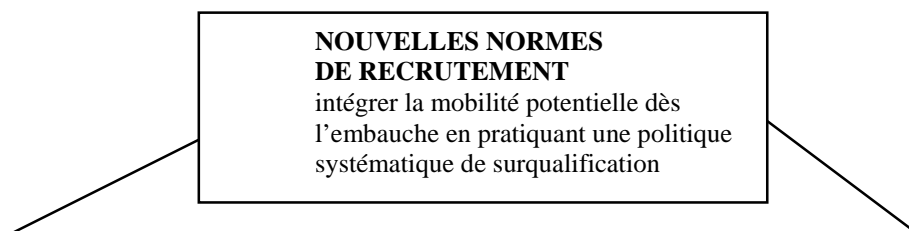
## 2.2 - Le « modèle de la compétence »

La notion de compétence tend aujourd'hui à s'imposer dans les discours tenus par les entreprises. Elle a fait ainsi ces dernières années une entrée remarquable dans le champ de la gestion des ressources humaines au point d'être naturalisée à travers les vocables de « modèle de la compétence » (Zarifian, 88) ou de logique compétence (Amadieu, Cadin, 96). Il semble en particulier que la gestion des compétences constitue l'une des principales modalités de rationalisation du travail professionnel dans les activités de service (Gadrey - 96). Le pouvoir attractif de cette notion tient :

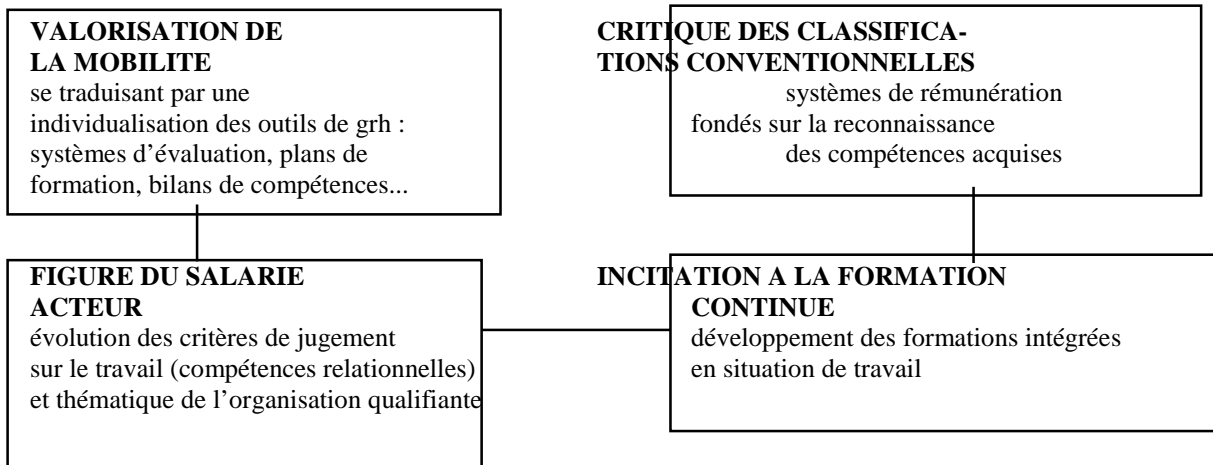
- à l'apparente intégration GRH-stratégie qu'elle réalise (à travers la production d'un nombre considérable de travaux sur les compétences-clés, les approches « ressource-based », l'intention stratégique (Hamel, Prahalad, 89).
- à la rhétorique du changement qui la sous-tend : le modèle de la compétence annoncerait ainsi une évolution des modes de gestion et de mobilisation de la main d'oeuvre, tout en mettant en scène une nouvelle représentation de la professionnalité des acteurs (D'Iribarne - 93). Il constituerait la matrice d'un nouveau modèle d'organisation (Veltz, Zarifian - 93) parfois qualifié de post-taylorien qui aurait pris forme à la suite de la place prise par les services dans l'économie contemporaine.

Cette double rhétorique de la compétence - intégration apparente GRH/stratégie et articulation avec le thème du changement - contribue à en faire un objet d'étude pertinent au regard de notre problématique de recherche.

Avant de préciser plus en avant les ressorts et les fondements de cette technique managériale, il paraît nécessaire de revenir sur les caractéristiques, pratiques et dispositifs de gestion portés par la notion de compétence. On peut ainsi dégager, notamment à la suite des travaux de Zarifian (1988), cinq éléments qui permettent de lui donner corps :







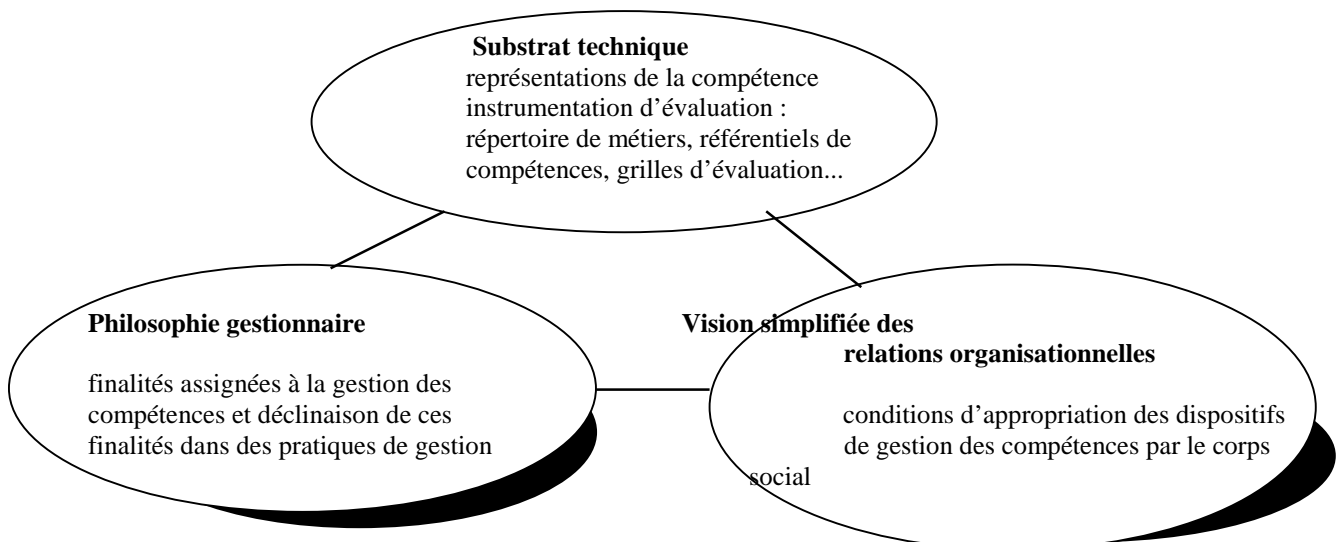
**Le « modèle de la compétence » - adapté de Zarifian (88)**

**2.3 - Les ambiguïtés d'une « technique managériale »**

Le fait d'aborder la logique compétence comme « technique manageriale » au sens d'Hatchuel et Weil (91) nous permet d'éclairer les tensions entre un processus de changement stratégique et organisationnel, les dispositifs de gestion, et les efforts pour mobiliser le corps social. Dans l'esprit des auteurs, une technique managériale ou un dispositif de gestion sont le résultat de trois éléments en interaction :

- un substrat technique qui est l'abstraction sur laquelle repose l'outil et lui donne ainsi sa fonctionnalité.
- une philosophie gestionnaire qui renvoie à l'usage de l'outil, aux intentions stratégiques de ceux qui le diffusent dans l'organisation
- une vision simplifiée des relations organisationnelles qui permet de dessiner à grands traits les principaux acteurs, rôles et processus d'apprentissage autour de l'outil

Nous proposons ci-après une déclinaison de ces trois principes, appliquée à la gestion des compétences



**La gestion des compétences comme « technique managériale » - adapté de Hatchuel et Weil (91)**

Ce cadre théorique, il est vrai peu usité en management, nous paraît toutefois pertinent pour traiter de l'interaction GRH/Stratégie dans un processus de changement. Il fournit en particulier des heuristiques permettant d'éclairer les

tensions entre dynamique de changement organisationnel, conception des dispositifs gestionnaires et efforts pour mobiliser le corps social.

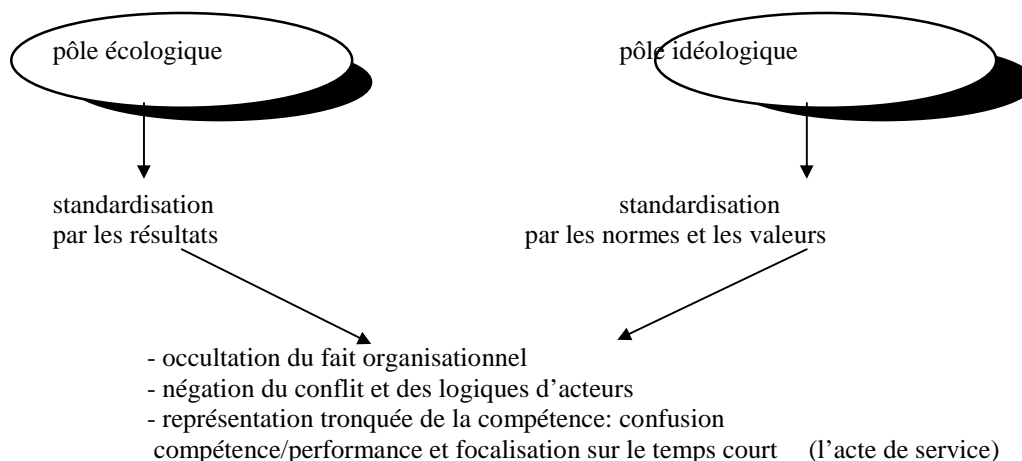
### 2.3.1 - Le substrat technique est plus ou moins maîtrisé / maîtrisable par les acteurs.

Les représentations usuelles de la compétence oscillent ainsi entre approches cognitivistes et approches behavioristes de la compétence, même si on relève une légère prédominance de ces dernières (Leplat, 91). Le courant behavioriste tend à considérer que la compétence ne peut être abordée qu'à travers ses manifestations visibles (le résultat, la performance) et qu'il est par conséquent vain de faire des hypothèses sur le fonctionnement mental (Minet, 95). Le courant cognitiviste, à l'opposé, dépend la conception selon laquelle la compétence est ce qui sous-tend la performance, englobant notamment les démarches de résolution de problèmes. Les représentations des acteurs à l'égard de la compétence s'inscrivent sur un continuum allant du pôle behavioriste au pôle cognitiviste. Il s'agit donc de « travailler » cette diversité, afin d'aboutir à un substrat technique sinon maîtrisé, du moins reposant sur un compromis acceptable pour les acteurs en présence. Ce point est d'autant plus aigu dans un contexte de service en raison des difficultés de standardisation du travail professionnel. On rappellera par ailleurs la force structurante de l'outil et son incidence sur les comportements et les représentations des acteurs (Berry, 83, Moisdon, 97). L'élaboration des référentiels de compétences n'échappe pas à cette règle. Se limitant la plupart du temps à l'énonciation d'une somme de capacités individuelles isolées, elles-mêmes hiérarchisées sur une échelle de complexité, ils induisent un phénomène de « course aux critères » et favorisent l'émergence de comportements opportunistes mettant en péril la cohésion du collectif.

### 2.3.2 - Une philosophie gestionnaire qui ne permet pas de penser le changement

La rhétorique de la compétence - nous l'avons dit - renvoie à l'hypothèse d'un changement externe, généré spontanément en quelque sorte par les nouvelles exigences productives et les contraintes de marché (Zarifian - 88). Le paradigme dominant semble bien être celui d'une vision éco-logique de l'organisation, par le truchement d'une adaptation mécanique aux contraintes de l'environnement. La pratique stratégique dominante tend dans ce cadre à être celle d'une standardisation par les résultats, couplée à une standardisation par les normes ou les valeurs.

- la standardisation par les résultats renvoie au substrat technique, à l'instrumentation d'évaluation portée par la logique compétence. : référentiels de compétences déclinés par métiers, reconnaissance des compétences dans la rémunération...etc. Elle s'inscrit dans le cadre d'une politique de contractualisation, tous niveaux hiérarchiques confondus, mais qui porte également sur les relations entre les différentes entités de l'organisation (logique client/fournisseur interne).
- la standardisation par les normes ou les valeurs s'inscrit dans le cadre d'une « bataille identitaire » (Linhart, 94). Il s'agit en quelque sorte de « travailler la subjectivité » des salariés, de modeler leurs comportements professionnels, leur rapport au travail et à l'entreprise, en fonction d'une représentation des exigences productives et des contraintes de marché.

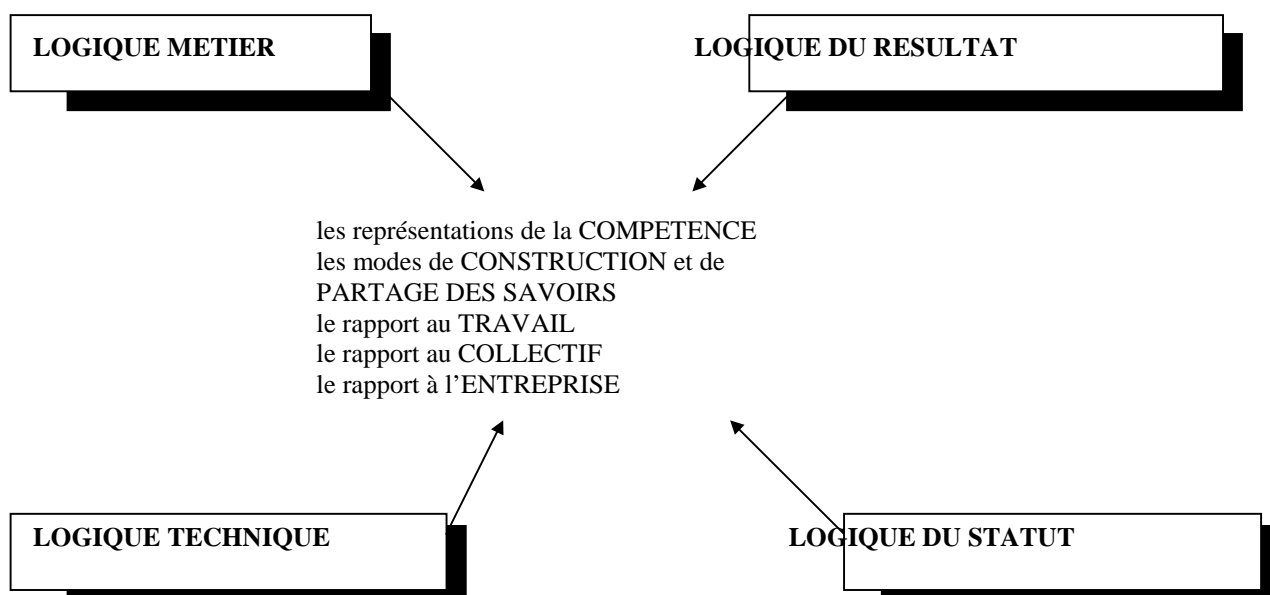


Cette philosophie gestionnaire repose selon nous sur des implicites contestables et ne permet guère de penser un processus de changement :

- La philosophie gestionnaire portée par la notion de compétence procède d'une logique de l'implication, de l'intégration. Elle ne spécifie guère d'autre figure d'acteur que celle d'un individu « rationnellement ambitieux », cédant ainsi à un anthropologisme implicite. La vision implicite de l'organisation est celle d'une organisation désincarnée, débarrassée des notions de conflit et de pouvoir. Elle ne permet pas d'articuler les rationalités individuelles et collectives, les registres identitaires et professionnels des acteurs en présence. Elle ne renseigne pas non plus sur les modes de construction et de partage des savoirs dans l'entreprise.
- en faisant porter de manière exclusive la responsabilité du changement sur le salarié, en le présentant comme le seul élément stable de référence dans un contexte professionnel présenté comme incertain et mouvant, elle conduit à se défaire des problèmes liés à l'organisation. Cette représentation traduit l'hypothèse d'une causalité interne des performances ou d'un lien univoque compétence - performance (Curie, 95). La GRH y apparaît une nouvelle fois comme un sous-produit de la décision stratégique, reléguée au rang d'intendance.

### 2.3.3 - Les logiques plurielles de la gestion du corps social

Les dispositifs de gestion du corps social, dès lors qu'ils ont vocation à s'intégrer à un processus de changement, s'affrontent nécessairement à une diversité de registres identitaires et professionnels, indépendamment des champs d'action privilégiés : gestion des compétences, formation, évaluation, dispositifs d'animation...etc. A la suite des travaux de C. Dubar (91) ou de Sainsaulieu et al. (95) , et à partir de nos propres travaux (Grimand, 96), il semble possible de dégager 4 formes identitaires idéale-typiques, qui sont autant de dispositions à l'action et instituent un rapport spécifique au travail, au collectif, à l'entreprise :



La logique du résultat, dans sa conception même, se rapproche beaucoup du modèle de la compétence. Centrée sur les aspects visibles et codifiables du travail, elle amène souvent à confondre dans le même registre compétence et performance, ce qui d'ailleurs dispense d'une spécification étendue du travail à réaliser. Elle marque le primat des critères comportementaux et relationnels. S'inscrivant dans un registre individualiste et une stratégie d'ascension

interne, elle est peu sensible aux solidarités collectives et promeut la mobilité comme mode privilégié de construction de la compétence.

Lieu des savoir-faire, des « tours de main » et autres habiletés manuelles et intellectuelles, la logique de métier marque de son côté une valorisation de la technique dans le registre symbolique. Dimension temporelle de l'apprentissage et immersion au sein d'un collectif apparaissent comme des éléments moteurs dans un processus d'acquisition de compétences, d'où une résistance à la mobilité de la part des salariés s'inscrivant dans ce registre. Les salariés se trouvent donc ici confrontés à un double blocage, trop souvent abusivement rapporté à une hypothétique résistance au changement : celui d'une formation non explicitement reliée aux situations professionnelles et à un corpus technique et d'un mode d'investissement à l'entreprise qui est trop largement dissocié de filières de progression d'emploi (Dubar - 91). On ajoutera enfin que d'une certaine manière la logique de métier représente un modèle clos de la compétence, et apparaît peu sensible à des finalités externes (le client, le marché...) celles-ci passant au second plan derrière les normes de métier ou celles qui régissent le collectif.

Pour sa part, la logique technique signale l'expertise, dûment authentifiée par un diplôme. Pour autant, elle a vocation à articuler formation initiale et formation continue dans un processus continu pour mener à bien l'expérimentation pratique de savoirs abstraits. L'acquisition de compétences dans ce cadre suppose une forme de spécialisation et s'appuie sur un réseau professionnel dense et complexe, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise (relations avec les clients, les sous-traitants, d'autres entités de l'entreprise...). La mobilisation pour l'entreprise s'inscrit dans une perspective fusionnelle mais n'exclut pas une relation instrumentale avec cette dernière sur le principe du donnant-donnant et d'un mécanisme éprouvé de contribution-rétribution (accès au statut de responsable reconnu).

Quant à la logique du statut, elle regroupe les acteurs les plus fragilisés dans l'entreprise, relativement dépourvus de ressources stratégiques, et guère en position de s'approprier les nouvelles exigences productives. De fait, les acteurs définissent ici leur engagement dans l'entreprise moins par leur métier, leur rôle technique ou leurs résultats que par les fonctions successivement occupées et la position sur une grille de qualification. La forme identitaire dans ce cadre est une forme du retrait, d'un repli sur la sphère hors-travail. La mobilité est vécue comme dangereuse puisque remettant en cause la stabilité de la situation et de l'environnement de travail.

Prendre acte de ces logiques plurielles de gestion du corps social, suppose de les intégrer dans un processus de contextualisation des outils de gestion. Ceci suppose également de définir les voies de compromis ou à minima les modalités possibles d'interaction entre ces 4 logiques (proposition 1).

#### **2.4 - Les ambiguïtés de la standardisation du travail professionnel dans les activités de service**

Rationalisation et standardisation du travail professionnel dans les activités de service, dès lors qu'ils mobilisent le « modèle de la compétence », ne sauraient faire l'économie des débats précédents.

La standardisation y est rendue particulièrement difficile, moins en raison d'une supposée « immatérialité du service » que de son caractère de construction sociale et donc d'incertitude (Gadrey, 94). En mobilisant la grille de lecture précédente (la gestion des compétences comme « technique managériale »), il devient possible de mettre en évidence trois catégories d'ambiguïtés :

- La philosophie gestionnaire portée par le « modèle de la compétence » conduit, nous l'avons dit à faire porter de manière par trop exclusive la responsabilité du changement sur les salariés en naturalisant à outrance le lien compétence-performance. Cette tentation est d'autant plus récurrente dans le contexte d'une relation de service, entachée d'incertitude, et où les difficultés de mesure conduisent à laisser en suspens la question de l'efficacité organisationnelle. L'agence tertiaire en constitue l'illustration frappante :

##### **L'occultation du fait organisationnel : le cas de l'agence tertiaire**

Le renforcement du professionnalisme est une figure récurrente dans le discours managérial, émanant en particulier des chefs de lignes produits. Il se décline dans des catégories multiples : celles de la responsabilisation et de la mobilisation des agents, voire d'un changement de « mentalités ». Les dysfonctionnements tendent ainsi à être

systématiquement rapportés à un défaut de professionnalisme des agents. La recherche clinique semble pourtant indiquer qu'il s'agit moins d'un problème de mentalités ou de professionnalisme que d'une problématique organisationnelle. Le fonctionnement en groupe responsable (GR) et la politique de contractualisation, liée à la planification des objectifs, qui le sous-tend, sont ainsi fortement questionnés par les agents. A leurs yeux, le système de GR a ainsi pu provoquer une compétition malsaine entre équipes voire au sein des équipes. Ce point est d'autant plus critique que les critères permettant de définir le « territoire » de chaque GR sont explicitement remis en cause par les agents, chefs de GR compris. Au sein de la ligne produits achats, la distinction entre un GR travaux et un GR fournitures est ainsi jugée préjudiciable au bon déroulement de l'activité et à la qualité dans l'exécution du service :

*« Il est difficile de faire passer le dossiers du GR travaux vers le GR fournitures. Dans l'idéal, il faudrait croiser les informations dont chaque GR dispose sur les fournisseurs » (Chef de GR)*

*« L'existence de deux GR n'est pas justifiée vis-à-vis d'une logique client-fournisseur. Le client a besoin d'un interlocuteur stable. L'acheteur ne peut pas se défausser en disant que ce n'est pas son domaine » (un acheteur)*

Ce clivage entraîne par ailleurs un sentiment de dévalorisation des agents du GR fournitures vis-à-vis de ceux du GR travaux.

- La dimension relationnelle présente dans l'activité de service rend difficile une standardisation extensive et complète des prestations. On peut d'ailleurs s'interroger sur l'opportunité d'un tel formatage, dès lors qu'il y a participation du « client » ou de l'utilisateur à la production du service, ne serait-ce qu'au travers de l'échange d'informations contractuelles ou d'engagements réciproques. Au demeurant, toute tentative pour normer les comportements du client/user paraît bien incertaine.

#### Standardisation des prestations ou prescription réciproque de l'activité de service : l'exemple de la Ligne de Produits Achats (LPA)

La rédaction d'un plan marketing au sein de la Ligne Produits Achats (LPA) participe d'une volonté de standardisation des prestations de cette dernière. De fait, il s'agit selon le chef produits de « sécuriser les achats » tout en assumant une position d'expertise vis-à-vis des unités clientes, en se recentrant sur un rôle de conseil et d'appui à la gestion : aide à l'expression des besoins d'achats, analyse de l'offre fournisseurs...etc. Plusieurs mois après sa mise en oeuvre, force est de constater que le plan marketing n'a pas encore trouvé de traduction concrète sur le terrain. En effet, c'est moins l'agence tertiaire que les sites clients qui semblent dicter les normes et règles de production du service. Les chefs de GR constatent ainsi que l'agence assume davantage un rôle de « SAMU » qu'une réelle fonction d'expertise. Si standardisation des prestations il y a, celle-ci n'est donc jamais donnée telle quelle, à priori, mais se construit au travers d'ajustements réciproques, d'aménagements interpersonnels. C'est précisément le sens des « contrats de prestation », négociés entre l'agence et les sites clients, périodiquement réactualisés, que de définir les modalités de cette co-production du service.

- Puisque construction sociale, le service cristallise un certain nombre d'enjeux, espace où se déploie la diversité des rationalités individuelles et collectives, tant du côté du prestataire que dans la relation de service avec les clients. Les enjeux dans ce cadre semblent se polariser autour :

- de la représentation des missions
- des critères de jugement sur le travail
- du degré de qualité dans l'exécution du service

Au sein de l'agence tertiaire ces enjeux semblent tracer une ligne de démarcation entre agents s'inscrivant dans le registre du résultat et agents s'inscrivant dans le registre du métier :

### La standardisation par les résultats : une perte de sens au travail ?

Censée contribuer au renforcement du professionnalisme et les recentrer sur les finalités de leur activité (l'aide et l'appui à la gestion), l'accent porté sur la standardisation des résultats provoque une perte de sens au travail. Il conduit en effet à une polarisation sur la performance visible, sur le temps immédiat du service au détriment d'aspects tout aussi essentiels aux yeux des agents : le respect de la déontologie, la connaissance de la politique industrielle, les relations avec les techniciens sur les sites clients et l'identification en amont des besoins d'achat....etc. Cette confusion dans le même registre entre compétence et performance conduit par ailleurs à une focalisation sur le temps immédiat - l'acte de service - empêchant du coup une stabilisation des relations avec les unités clientes et interdisant à l'agence d'assumer une réelle position d' »expert «

## **3 - Des problèmes stratégiques et des perspectives de construction**

Les deux parties précédentes ont permis d'explicitier et de repérer les grandes logiques de gestion qui ont cours dans les services tant du point de vue des aspects stratégiques et de contrôle que de gestion du corps social. Pour éviter le piège de la simple description de phénomènes et des contextes du changement dans les activités de services, ce travail nécessite d'être mobilisé dans une autre perspective.

Le souhait de disposer de « connaissances actionnables » pour le management stratégique amène en effet à formuler quatre propositions sur les articulations entre ces logiques. Ces articulations définissent un cadre possible pour concevoir les dispositifs de management stratégique et de changement dans les services.

A chaque fois nous avons tenté d'identifier, pour le contexte spécifique des services, les questions qui se posaient. Il est possible de pousser un peu plus loin la réflexion en proposant d'envisager et d'évaluer le phénomène central et majeur qui définit donc la principale question stratégique pour chaque catégorie de processus (« strategic issue »).

Le principe commun à ces propositions est assez simple : les situations problématiques inhérentes à certaines logiques ne sont pas effaçables. Il n'est pas possible de nier leur existence. Dès lors il importe d'activer en priorité les autres logiques par les dispositifs de gestion mis en place pour parvenir à réguler et à organiser ces problèmes.

En cela les logiques qui ne forment pas le problème dessinent les voies principales de construction ou de recréation du potentiel de l'entreprise. De même, elles désignent les champs d'investigation à creuser plus particulièrement afin de produire des savoirs actionnables en management stratégique.

### **Proposition 1**

Si l'on considère que la conception des dispositifs de gestion joue un rôle déterminant dans tout processus de changement organisationnel; si l'on admet qu'elle est structurée par des jeux d'acteurs, qu'elle met en scène une pluralité de logiques locales, rationnelles dans leur domaine d'activité propre; alors on voit mal comment l'on pourrait s'affranchir de cette diversité de logiques sauf à développer une conception délibérément excluante et « élitiste » de la gestion du corps social.

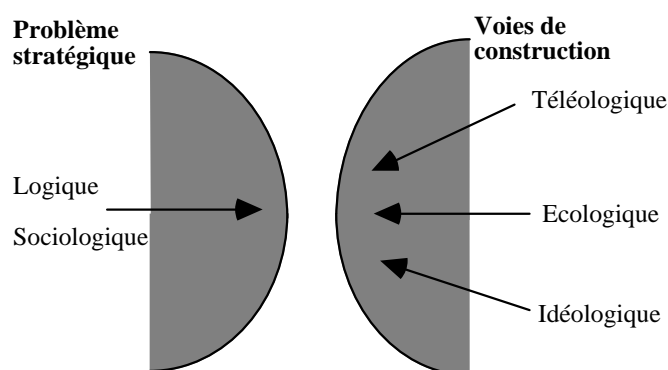
Cette diversité irréductible pose le problème de la cohérence de l'action stratégique, non seulement à travers la mobilisation identitaire qu'elle autorise (modes d'identification au travail, au collectif, à l'entreprise) mais aussi dans son articulation avec les systèmes de contrôle et les dispositifs d'accompagnement du changement. La gestion des compétences en est l'illustration frappante, qui ne peut être dissociée des cadres sociaux et identitaires qui lui donnent tout son sens. Cette conception plaide en faveur d'une contextualisation des outils de gestion, ces derniers ne pouvant être mobilisés indépendamment de l'organisation dans laquelle ils sont mis en place et de ses diverses logiques. Savoirs sur l'organisation et savoirs sur les outils de gestion deviennent dès lors indissociables. C'est précisément la tension qui s'instaure entre l'organisation et l'outil de gestion qui est créatrice d'apprentissages dans

la mesure où elle fournit l'occasion d'une « meilleure compréhension des déterminants structurels de l'organisation, grâce à la confrontation des choix effectués par les acteurs avec ceux proposés par le modèle » (Moisdon et alii, 97).

### Proposition 2

L'importance de la dialogique intégration / différenciation pour la forme multi sites - pluri niveaux des entreprises de service donne au fait structurel le statut de problème stratégique majeur. En conséquence parmi les logiques stratégiques, c'est la logique sociologique qui constitue le principal point d'achoppement.

Cette affirmation permet de mieux comprendre les raisons de l'attention soutenue et croissante portée aux règles en sociologie des organisations (Friedberg - 97) ou en économie des organisations (Favereau - 89, Ménard - 90). Ces travaux visent ainsi à présenter des cadres théoriques sur le phénomène dominant et caractéristique d'une économie de service et de l'information.



Il serait illusoire d'espérer régler ce problème d'intégration / différenciation par un retour et un travail permanent sur les processus sociologiques. Au contraire, cela n'aurait pour effet que de rester enferré dans la difficulté.

Ce sont donc les trois autres processus stratégiques qui vont être organisants et permettre de créer, voire d'amplifier, une dynamique de changement de l'entreprise. Grâce à eux il devient possible de finaliser, d'organiser et d'animer pour répondre au problème posé par le couple intégration / différenciation.

Dans le cas de l'entreprise étudiée nous avons pu effectivement constater que des efforts continuels pour jouer sur les structures organisationnelles n'avaient guère portée de fruits. Pire, même, les découpages et redécoupages successifs avaient petit à petit comme effet d'invalider la prochaine évolution (« de toute façon le futur dirigeant n'aura de cesse de redéfinir les tâches des uns et des autres »).

Les sources effectives d'évolution sont venues des autres logiques (A.C.Martinet et alii - 95)

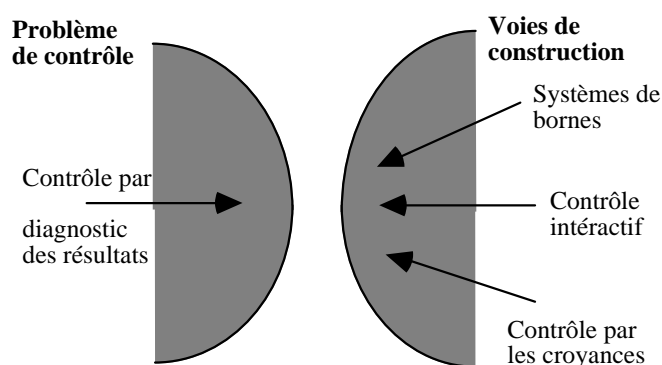
- le travail sur le téléologique par la mise en place de processus de planification stratégique dans les unités a permis aux unités de se construire comme acteur stratégique et dès lors de développer une capacité d'action délibérément stratégique dans leur environnement ;
- dans le cadre d'efforts de diagnostic stratégique il y a eu une prise effective de conscience de la réalité du système écologique (présence d'autres acteurs et règles du jeu de l'environnement économique) ;
- enfin, sur le plan idéologique, des changements d'intitulés des unités (passage d'un état de centre de coût à un statut de centre de résultats) ont véhiculé des évolutions de mentalités ("passage d'une culture d'allocation de moyens à une culture de résultats").

### Proposition 3

Le caractère multidimensionnel des résultats et des effets du service, ainsi que l'importance des relations entre de multiples acteurs internes et externes pour atteindre ces effets, rendent le diagnostic des résultats au travers de mesures précises particulièrement difficile et hasardeux.

D'ailleurs, lorsque des efforts de mesure et de quantification sont mis en place pour contrôler l'activité ils vont bien au delà des simples résultats. Ils forment au contraire un système complexe d'évaluation intégrant les opérations internes, les processus de relation de service avec les clients, les effets directs et indirects, et enfin les jugements des clients.

Bien sûr tout référentiel d'évaluation a un caractère construit. Cependant, ce qui caractérise le contexte des services c'est que la construction opérée fournit avant tout un prétexte pour travailler avec et sur les autres systèmes de contrôle. Les avis actuels sur l'instrumentation et les indicateurs de gestion, notamment dans le milieu hospitalier (Moisdon et alii - 97), permettent d'ailleurs de bien comprendre cela. Produire en permanence des efforts pour faciliter et améliorer le diagnostic des résultats n'est guère probant, car de toute façon cela reviendra à mettre en avant telle ou telle dimension du service au détriment d'autres.



Là encore le cas étudié nous permet de constater et de comprendre que les voies de construction du problème de contrôle relève des trois systèmes qui posent moins de problèmes dans les services, et donc fort peu du diagnostic des résultats.

Le système de bornes a été largement activé par un effort continu de la direction générale vis à vis des unités, puis des directions d'unités vis à vis des groupes dont elles ont la responsabilité, pour expliciter un "cadre de cohérence" visant à clarifier les grands principes et orientations de l'action. Cet effort explicite le sens des règles organisationnelles et contrebalance donc les incertitudes inhérentes à l'outillage technique de mesure.

L'échec relatif des seuls critères substantifs dans les services a pu être pondéré par le contrôle interactif. Celui-ci a consisté en une évaluation procédurale des objectifs et des actions par la délibération entre les acteurs et les niveaux hiérarchiques. Cette modalité prévaut en définitive sur le simple regard et jugement porté aux résultats. Dès lors la quinzaine de pages "d'éléments valorisés", annexés aux plans stratégiques des unités, servent de support à un travail d'argumentation lors de fréquentes réunions de gestion entre les niveaux. Le principal avantage de cette approche est de favoriser des changements "au fil de l'eau" par des évolutions successives du référentiel en fonction des impératifs de l'ensemble de l'entreprise ou de l'unité.

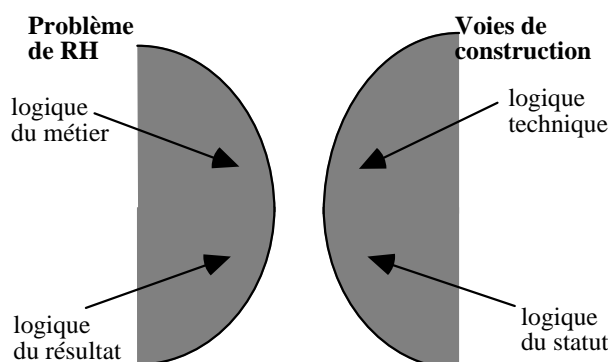
Enfin, le contrôle par les croyances a aussi été activé. Il a permis de jouer, par des effets de mise en scène et de représentation, sur la construction du monde des acteurs. L'exemple principal et majeur provient d'un changement dans la dénomination de l'activité même de l'entreprise (passage d'une activité de production d'énergie à une activité de service) et dans le statut donné au client (de l'utilisateur au client). A la suite, il y a eu un large travail de contrôle et d'évaluation des processus et de l'organisation du travail, pour considérer les domaines ou des évolutions s'imposaient.



#### Proposition 4

Les dispositifs de gestion des compétences dans les services participent d'une rationalisation du travail professionnel au sens de J.Gadrey (94). Cette rationalisation prend acte de ce que le « produit » du service est un construit social, collectif, diversement perçu par les acteurs - internes ou externes - et fruit d'une régulation conjointe entre ceux-ci (Reynaud, 89). Ce produit est de surcroît frappé d'incertitude, en raison notamment de l'implication de l'utilisateur ou du client dans le processus de production du service. De fait, la rationalisation dans les services paraît difficilement compatible avec les principes du « monde commun industriel » (Boltanski, Thévenot, 91) : performance, productivité, standardisation et recours aux instruments de mesure...Elle s'apparente davantage à une rationalisation de type cognitif (Gadrey, 94) : typification des cas, formalisation des démarches de résolution de problèmes, repérage des savoirs mobilisés, acquisition de routines « organisationnelles »...

La gestion des compétences agit comme un révélateur des tensions que produit ce dilemme rationalisation professionnelle / rationalisation industrielle sur la gestion du corps social. La combinaison logique de métier-logique du résultat tend ainsi à devenir le problème de la GRH dans les services. Une focalisation sur le registre du métier - en consacrant le poids des solidarités collectives, des corps de métiers - aboutirait en effet à un modèle clos de la compétence, régi par la « logique de l'honneur » (D'Iribarne, 89) et peu sensible aux finalités externes (l'utilisateur, le client). A contrario, le recours exclusif au registre du résultat - en confondant sans cesse compétence et performance, en faisant l'impasse sur les démarches de résolution de problèmes, ne permet guère une capitalisation de l'expérience, une consolidation des routines organisationnelles et individuelles. Participant d'une dissolution des repères professionnels, signalant la prégnance du « faire » sur la « manière de faire », elle apparaît par ailleurs peu cohérente avec l'éthique de la responsabilité que les directions appellent de leurs vœux.



Comme pour les deux précédents processus, les voies de solutions et de construction sont à trouver dans les logiques qui ne constituent pas le cœur du problème; en premier lieu, la logique technique. Contrairement à l'affirmation hâtive selon laquelle le service mobiliserait faiblement le registre technique, la relation de service apparaît travaillée tant par les techniques contractuelles (Gadrey - 94) que relationnelles. De même, une analyse des processus de réalisation du service montre clairement les bases techniques nécessaires en matière de gestion des flux matériels (cf. les recherches sur la gestion des opérations dans les services) ou de gestion de l'information (cf. l'importance des bases de données).

Le registre du statut constitue également une voie efficace de compromis autour du clivage métier / résultat dans la mesure où il apparaît transversal à ces deux logiques. En effet, à travers la formalisation des principes de qualification et dans son articulation avec les systèmes de rémunération, il peut ouvrir la voie à une reconnaissance de l'expérience professionnelle, des savoir-faire pratiques (registre du métier), savoirs critiques dans une relation de service entachée d'incertitude. Il peut également signaler l'étendue des responsabilités et du champ d'action (registre du résultat).

#### Conclusion

En introduction nous rappelons que tout changement implique des évolutions dans les dispositifs de gestion, les stratégies, les structures et les représentations. Au delà du propos général, le problème reste entier pour savoir quel jugement porter sur ces évolutions et comment concevoir ces variations.

Le rapprochement proposé entre les trois catégories de processus (stratégie / contrôle / gestion du corps social) permet d'esquisser une première conception du changement dans les services. En repérant les principales logiques problématiques nous avons éclairé celles qui, au contraire, permettent de (re)construire la dynamique de l'organisation. Il y a donc là exposition d'une palette de choix possibles pour le dirigeant, des logiques sur lesquelles il peut s'appuyer.

Cette invitation, au moins implicite, à travailler l'opérationnalisation des dispositifs de changement reprend la problématique laissée en partie en suspens pas le courant de "l'Organization Development". Celui-ci, trop centré sur les comportement des acteurs, notamment d'acteurs externes aux processus (les consultants), s'est vite réduit à la clarification des conditions d'intervention sur et dans les processus de changement. Dès lors, les formes et les configurations possibles des systèmes de gestion, contribuant ou non au changement, sont restées en partie sous évaluées.

Dans cette perspective, le cadre exposé dans les pages précédentes désignent des pistes de recherche. Il y aurait tout d'abord à approfondir les articulations entre les trois catégories de processus. Pris deux à deux ils sont déjà fort peu étudiés. Ensuite, il serait intéressant de s'interroger sur les séquences d'événements pertinentes et cohérentes dans la mise en place de dispositifs de gestion afin de créer une dynamique de changement.

## Références

- Y.Allaire et M.Firsirotu** - "La planification stratégique : un contrat psychologique et économique", Revue Française de Gestion, Janvier Février 1990
- N.Alter** - "La lassitude de l'acteur de l'innovation" - Sociologie du Travail - N°4 - 1994
- J.F. Amadieu et L. Cadin** - Compétence et organisation qualifiante - Economica, Coll "Gestion Poche", 1996
- A.Barcet** - Fondements culturels et organisationnels de l'innovation dans les services - CEDES - 1996
- P.Baumard** - Les organisations déconcertées - Dalloz
- M.Berry** - Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains - CRG - 1983
- A. Boltanski et L. Thévenot**, De la justification. Les économies de la grandeur, Gallimard, NRF, 1991.
- S.L.Brown et K.Eisenhardt** - "The art of continuous change : linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations", Administrative Science Quarterly, 42 - 1997 - 1/34
- D.Courpasson** - "Elements pour une sociologie de la relation commerciale. Les paradoxes de la modernisation dans la banque" - Sociologie du Travail, N°2 - 1995
- D.Courpasson** - Sociologie de la contrainte - Thèse d'Habilitation à Diriger des Recherches - Université Paris 10 Nanterre - 1997
- J. Curie** - "La compétence en tant qu'imputation causale", Performances Humaines et Techniques, n° 75-76, 1995
- A. David** - "L'aide à la décision entre outils et organisation", Entreprises et histoire, n°16, Décembre, 9-26, 1996
- J. De Bandt (ed)** - Les services. Productivités et prix - Economica - 1991
- J. De Bandt** - "De l'économie des biens à l'économie des services : la production de richesses dans et par les services", in J. de Bandt et J.Gadrey, (ed), Relations de services, marchés de services - CNRS Editions, 1994
- J. De Bandt et J.Gadrey (ed)** - Relations de service, marchés de services - Editions du CNRS, 1994
- J.C.Delaunay et J.Gadrey** - Les enjeux de la société de service - Presses de la Fondations Nationale des sciences politiques - 1987
- A. D'iribarne** - La logique de l'honneur - Paris, Seuil, 1989.
- V.Dubois** - Une institution redéfinie par ses usage(s) ? - Recherches et Prévisions - CNAF - 1996
- A. D'Iribarne** - La compétitivité. Défi social, enjeu éducatif - Presses du CNRS - Edition revue et corrigée - 1993
- S.Dubuisson** - "Réorganisation d'une offre de service : codification et ajustement dans la prestation : Sodexho" - CSI - Ecole des Mines - 1996
- J.P.Dupuy** - Introduction aux sciences sociales - Ellipses - 1992
- P.Eiglier et E.Langeard** - Servuction, le marketing des services - Mac Graw Hill Paris - 1988
- O. Favereau** - "Organisation et marché" - Revue Française d'Economie, 1989
- E.Friedberg** - Le pouvoir et la règle - Seuil - 2ème éd - 1997
- J.Gadrey** - L'économie des services - La découverte - 1992
- J.Gadrey** - "Les relations de service et l'analyse du travail des agents" - Note de recherche - Sociologie du travail - N°3 - 1994
- J.Gadrey** - La modernisation des services professionnels : rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? - Revue Française de Sociologie - 1994
- J.Gadrey** - Services : la productivités en question - Desclée de Brouwer - 1996
- O.Giarini et W.Stahel** - Les limites du certain - Presses Polytechniques Romandes - 1990
- A.Giddens** - Les conséquences de la modernité - L'Harmattan - 1994
- A. Grimand** - La notion de compétence en gestion des ressources humaines : de la controverse au construit opératoire - Thèse pour le doctorat es sciences de gestion - IAE Lyon 3 - Décembre 1996.
- G. Hamel et C.K. Prahalad** - "Strategic intent", Harvard Business Review, 63-76, 1989
- A.Hatchuel** - "Apprentissages collectifs et activités de conception", Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Aout 1994
- A. Hatchuel et B. Weil** - L'expert et le système - Economica, 1992.
- D.Linhart**, La modernisation des entreprises - La Découverte - Coll Repères - 1994
- Y.F. Livian et J. Terrenoire** - "Modèle de la compétence et rapport salarial" - Performances Humaines et Techniques, n° 75-76, 1995
- G.Marion** - Les images de l'entreprise - Editions d'Organisation - 1989
- A.C.Martinet** - "Les paradigmes stratégiques : l'éternel retour" - Actes du séminaire CONDOR - 1993
- A.C.Martinet, N.Claveau et F.Tannery**, "Processus de planification stratégique et dynamique de changement radical", in A.Noel, P.Véry et M.wissler (ed), Perspectives en Management Stratégique, Economica, 1995
- A.C.Martinet** - "Planification stratégique" in Joffre et Simon (ed) - Encyclopédie de gestion - Economica - 1997

- C.Ménard** - L'économie des organisations - La découverte - colle Repères - 1990
- H.Mintzberg** - Structure et dynamique des organisations - Editions d'organisation - 1982
- H.Mintzberg** - "Five P's for strategy", California Management Review, 1987, 30, 11/24
- J. C. Moisdon** (dir.) - Du mode d'existence des outils de gestion - Seli Arslan - 1997
- R.Normann** - Service Management, John Wiley and Sons, 1984
- J.D.Reynaud** - Les règles du jeu - Armand Colin - 1989
- R. Sainsaulieu, F. Osty, M. Uhalde et I. Francfort** - Les mondes sociaux de l'entreprise - Desclée de Brouwer - 1995
- R.Simons** - "How new top managers use control systems as levers of strategie renewal", Strategic Management Journal, Vol 15,169-189, 1994
- R.Simons** - Levers of control - Harvard Business School Press - 1995
- P.Tabatoni et P.Jarniou** - Les systèmes de gestion - PUF, 1975
- F.Tannery** - « Les trois dimensions de la stratégie dans les activités de service » - Revue Française de Gestion - Mars Avril Mai 1997
- The Economist** - "The microsoft dilemma", december 20th, p.106 - 1997
- M.Tushman et E.Romanelli** - "Organizational transformation as punctuated equilibrium : an empirical test", Academy of Management Journal, 5 - 1994 - 1141/1166
- A Van de Ven et M.S.Poole** - "Explaining development and change in organizations, Academy of Management Review, 1995, Vol 20, N°3, 510/540
- P. Veltz et P. Zarifian** - "Vers de nouveaux modèles d'organisation de la production ?", Problèmes économiques, n°2359, 19 janvier, 1-10, 1993
- P.Veys** - Le secteur Tertiaire - Vuibert - 1991
- K.Weick** - "The collapse of sensemaking in organizations : The Mann Gulch disaster", Administrative Science Quaterly, 38 - 1993 - 628/652
- P. Zarifian** - "L'émergence du modèle de la compétence" in Stankiewicz (Dir.) - Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines. L'après-taylorisme - Economica, 77-82, 1988