



**GRH**

**32<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH  
Paris, 13-14-15 octobre 2021**

## **Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?**

### **LA TRANSMISSION DES COMPETENCES ANALYSEE COMME UNE ROUTINE ORGANISATIONNELLE :**

#### **LE CAS D'UNE CRISTALLERIE FRANCAISE.**

Thierry COLIN – CEREFIGE – Université de Lorraine

Benoit GRASSER – CEREFIGE – Université de Lorraine

Estelle LAMBERT – CEREFIGE – Université de Lorraine

La recherche porte sur les compétences verrières dans une cristallerie du Grand-Est dans un contexte où les compétences se doivent d'être à la fois stables - afin de perpétuer les savoir-faire et productions de la cristallerie - mais également dynamiques - afin de s'adapter aux contraintes réglementaires et aux évolutions des marchés que l'organisation traverse -. La cristallerie est une industrie du luxe dont les compétences sont centrales puisqu'elles contribuent à la réalisation d'articles haut de gamme mobilisant des savoir-faire exceptionnels qui contribuent à l'image de marque l'entreprise.

Dans un tel environnement, la transmission des compétences est un enjeu majeur pour assurer la pérennité de l'entreprise mais également sous-tendre son innovation tant process que produit. Dans le but de comprendre comment la transmission des compétences fonctionne, la théorie des routines dynamiques et le concept d'artefact sont mobilisés car ils semblent pertinents pour approcher les mécanismes de stabilité et de changement en œuvre.

Tout au long de cette communication, l'utilisation du terme « compétence » renvoie au niveau individuel de la compétence pouvant être décrite comme la mobilisation de ressources permettant d'exercer convenablement une activité donnée dans un contexte donné (Colin et Grasser, 2007) et le terme de « routine » est réservé au niveau organisationnel.

Après une présentation des concepts théoriques mobilisés de routines dynamiques et d'artefact, le contexte de l'entreprise et ses outils de gestion sont présentés. Pour une PME, les outils de gestion sont nombreux et détaillés car ils jouent un rôle important dans la transmission des compétences. Ces dernières ayant un rôle prépondérant dans l'image de marque et le positionnement « luxe » de l'entreprise. L'étude de cas est fondée sur une méthodologie en trois temps : analyse documentaire, entretiens semi-directifs et focus group. Cela a permis de mettre en évidence l'importance des artefacts et les invariants de la routine de transmission des compétences. La recherche a également permis d'ouvrir sur la notion de réseaux de routine, la transmission des compétences ayant des impacts sur les routines de production.

# 1. Les routines organisationnelles pour étudier la transmission des compétences

La transmission des compétences est l'une des dimensions de l'apprentissage organisationnel qui permet à l'organisation de transmettre pour préserver des compétences essentielles à l'entreprise mais également donner un cadre suffisamment souple pour permettre la remise en question des compétences transmises afin de leur permettre d'évoluer ou de changer. Dans une telle orientation, il est intéressant de comprendre ce que représente la transmission des compétences mais également de s'approprier la théorie des routines dynamique qui offre un cadre conceptuel permettant d'étudier la stabilité et le changement. La notion d'artefact sera également présentée car elle permet la compréhension du rôle des outils de gestion dans la transmission des compétences.

## 1.1. *Les routines organisationnelles sont dynamiques*

L'apprentissage organisationnel pour Levitt et March (1988) est le processus par lequel les organisations gèrent « les ingérences du passé et les transforment en routine ». La compétence de l'organisation se traduit, entre autres, par la mise en place de routines, éléments permanents et héréditaires selon Nelson et Winter (1982), les premiers à utiliser le concept de routine. Pour les économistes, la routine peut être vue comme la solution, la plus économe pour atteindre le résultat attendu. La solution est répétée, automatisée et devient routine. Les routines seraient donc des actions automatisées permettant de gagner du temps et de l'énergie. Nelson et Winter démontrent que le processus de sélection des routines est plus complexe et qu'en fonction des contingences de l'environnement, un choix de routines est réalisé selon une rationalité limitée. La solution qui devient routine n'est pas toujours la plus efficace mais est celle qui convient au contexte, jeux d'acteurs et relation de pouvoir en place. Le changement ayant un coût, la routine en place dispose d'une certaine stabilité dans l'organisation. La routine est donc une forme de consensus, de trêve, une solution satisfaisante retenue dans un contexte donné jusqu'à ce que son changement ou son évolution soit plus intéressant.

Les routines naissent de l'action et sont issues d'un contexte spécifique à un moment spécifique. Situées et inséparables de leur environnement, elles sont des schémas d'actions qui accompagnent les acteurs. Pour comprendre une routine, il est donc nécessaire de comprendre son contexte et les relations entre acteurs. Les routines sont des actions mises en place par les acteurs, elles renvoient donc à la notion de compétences.

Les auteurs s'accordent sur la définition de routines comme des « patterns » d'actions interdépendantes, répétées et mobilisant de nombreux acteurs. Feldman et Pentland (2003) complètent les travaux existants et mettent en avant la capacité qu'ont les routines de s'adapter et d'évoluer. En effet, les routines connaissent différentes phases, elles émergent, s'adaptent et se transmettent. Ce courant récent, appelé routines dynamiques, introduit la notion de stabilité et de changement (Feldman et Pentland, 2003) et est la théorie utilisée pour cette recherche.

Les routines émergent spontanément, elles sont décrites comme un « produit naturel de l'action ». Ainsi, même sans volonté consciente, les routines se mettent en place dans l'action (performatif) et se structurent (ostensif). Une fois en place, les routines s'adaptent. Ces dernières disposent d'une dynamique interne leur permettant de se modifier. Ce caractère dynamique apporte de la flexibilité dans les organisations et peut permettre de faire naître l'innovation.

Les routines sont portées par de multiples acteurs, elles existent par l'action et sont structurées par leurs aspects ostensifs. Elles se transmettent entre acteurs tant à partir de leur mise en œuvre que de leur structuration.

Pour les identifier au sein des organisations, Becker (2008) met en avant différents invariants qui permettent de mettre en lumière la présence de routine. Par exemple, les routines sont un modèle d'actions auquel on se réfère quand on agit, elles dépendent d'une logique de sentier et ont un caractère récurrent puisqu'elles se répètent dans l'organisation. Les routines ont une nature collective faisant intervenir plusieurs acteurs en interrelations. Les routines sont non intentionnelles, elles émergent et évoluent au-delà de la volonté des acteurs et incorporées au contexte organisationnel. Leur nature est processuelle et elles sont activées par un facteur interne ou externe. Nous reviendrons sur ces invariants pour expliquer les résultats obtenus lors de la recherche.

Cette approche par les routines offre un cadre conceptuel permettant d'analyser, à partir des acteurs, de leurs actions et de leurs interactions, ce qui constitue l'apprentissage organisationnel et plus spécifiquement la transmission des compétences dans une approche dynamique.

## ***1.2. Stabilité et changement***

Au sein des routines dynamiques, les deux notions de stabilité et de changement sont présentes. En effet, les routines sont stables malgré le fait qu'elles vivent des ajustements constants au contexte, aux acteurs, au besoin de l'environnement... Ces éléments ne sont que des variations mineures de la routine qui lui permettent d'être stable dans le temps. C'est le caractère adaptable de la routine qui s'exprime face à des ajustements quotidiens : nouvel outil, changement de conditions de travail, aléas matière par exemple, font que la routine varie un peu mais pour autant ne change pas. Une routine peut montrer beaucoup de variétés sans changer (Cohen, 1994). La stabilité a été imagée comme un funambule qui marche sur une corde raide, un ajustement constant dont le résultat est une apparente stabilité (Tsoukas et Chia, 2002). La stabilité des routines est d'autant plus identifiable que l'observation est rapide ou lointaine.

Lorsqu'un événement fort intervient et que la routine ne peut s'ajuster, elle connaît une réelle évolution et change, son caractère dynamique s'affirme en particulier face à l'innovation (nouvelle gamme produit, nouvelle technologie...). Que ce soit en innovation ou en apprentissage organisationnel, deux voies sont possibles. L'une concerne l'exploitation des activités existantes et consiste à s'appuyer sur les compétences existantes dans l'entreprise pour concevoir de nouveaux produits. L'autre voie, l'exploration consiste à développer de nouvelles activités et peut conduire à des créations de nouvelles compétences (March). Dans les deux cas, les innovations en découlant peuvent être des facteurs de changement des routines de l'entreprise afin de s'adapter aux nouveaux besoins de l'organisation.

La dynamique des phénomènes organisationnels est également abordée par la théorie de la pratique. Il y a un lien étroit entre les routines et les pratiques (Howard-Grenville, 2005). Les pratiques sont des phénomènes nouveaux, indéterminés et émergents (Barley et Kunda, 2004). Pierre Bourdieu (1980), quant à lui, théorise la pratique et la définit comme un phénomène évolutif, adaptatif qui explique la dynamique de l'activité quotidienne. Il apporte la notion d'habitus qui correspond à des règles partagées par un groupe et reposant sur des fondements conscients et inconscients, portées par les agents et ayant la capacité de s'adapter.

Les pratiques quotidiennes et la construction de la vie sociale sont concomitantes et mutuellement constitutives. Les pratiques existent par l'action et sont en grande partie tacites. Les routines sont étudiées en tant que pratiques qui émergent de leur propre mise en œuvre et d'autres pratiques (Feldman et Orlikowski, 2011).

L'apprentissage organisationnel vu par les routines met en avant l'adaptation de l'organisation à son environnement (Levitt et March, 1988) dans une dépendance de sentier et avec un enjeu stratégique tourné vers l'avenir. La diffusion des routines par socialisation est un des éléments de l'apprentissage organisationnel.

### ***1.3. Ostensif et performatif***

Les routines ne sont pas une chose mais un processus dont la dynamique interne, permettant stabilité et changement, est portée par un cycle récursif entre deux constituants (Feldman et Pentland, 2003). Feldman adapte des travaux de Latour concernant deux aspects l'un ostensif et l'autre performatif. Ces aspects construisent les routines et se nourrissent l'un, l'autre. Ils sont complémentaires et non séparables.

L'aspect ostensif correspond à ce qui est prescrit. Il est un schéma idéal et théorique – enacted patterns -. Il s'agit d'un schéma abstrait que les acteurs organisationnels ont de la façon d'agir ; l'aspect ostensif est une norme qui pousse les acteurs à suivre un certain schéma d'actions. Il est visible dans les procédures de l'entreprise, l'organisation matérielle des ateliers, les documents existants ; il a également une dimension tacite à travers l'existence de règles non écrites par exemple.

La réalité de la routine est impactée par les agents, les contextes et l'improvisation nécessaire, même dans les environnements contraints. Ainsi, toute routine dispose d'un aspect performatif correspondant aux actions spécifiques que les acteurs réalisent lorsqu'ils exécutent la routine. Il est construit à partir des représentations des acteurs, des relations entre eux, du contexte...

Feldman et Pentland (2003) comparent l'aspect ostensif à une partition de musique et le performatif à la réalisation qu'en font les musiciens. Tout comme pour l'interprétation musicale d'une partition, l'aspect performatif des routines connaît des ajustements, interprétations et improvisations plus ou moins importants.

L'aspect ostensif est le plus souvent surestimé au détriment de l'aspect performatif. Le travail de formalisation, la recherche de standardisation confirment cette tendance au sein de l'entreprise. Des moyens importants sont déployés pour capter l'ostensif, le structurer et définir les façons d'agir. Sans renier l'existence d'un aspect performatif, ce dernier n'est que peu considéré dans les démarches en cours au sein de l'entreprise. Pour exemple, le déploiement de la formatheque ou les démarches actuelles de certification Iso mettent en avant les aspects ostensifs et n'abordent que peu la présence d'un aspect performatif. Bien qu'intuitivement connu, ce dernier n'était pas un sujet de travail ou de réflexion jusqu'à aujourd'hui dans l'entreprise.

La récursivité des aspects ostensifs et performatifs ainsi que la réflexivité portée sur les routines font partie du processus de construction des routines (Belmondo, 2012). Les activités réflexives des acteurs, les questionnaires, apportent une évaluation des routines et la possibilité de les remettre en question dans le but de les améliorer. Le travail réflexif peut également conduire à l'émergence de nouvelles routines. L'attention peut être portée sur des aspects plus ostensifs comme la remise en question de règles ou des aspects plus performatifs, comme les actions réalisées par les acteurs. Les deux aspects étant en interaction constante et s'influençant mutuellement, porter attention à l'un, impactera l'autre.

Les routines sont donc des schémas d'actions combinant les deux aspects, performatif et ostensif, portées par les acteurs (personne ou communauté de pratique) et situées dans le temps et l'espace. Les routines s'observent donc par les actions mais s'analysent et se comprennent par le modèle d'action.

#### ***1.4. Des artefacts pour agir sur la routine de transmission des compétences***

Agir sur la routine ne peut se faire directement, c'est en cela que les artefacts ont une principale utilité. Ils sont des intermédiaires permettant d'agir sur les routines. Ils sont « des éléments symboliques ou physiques que les managers créent pour influencer les aspects ostensifs des routines » (Feldman et Pentland, 2003) et indirectement les aspects performatifs.

Les organisations créent intentionnellement des artefacts pour agir sur la dynamique des routines et peuvent en mesurer les effets, toutefois, comprendre la manière dont les artefacts influencent la routine est peu connu (Glaser, 2017).

Dans le cadre de la recherche, la notion d'artefact est adaptée puisqu'elle aide à la compréhension des outils RH développés pour structurer, formaliser et faire vivre la routine de transmission des compétences.

Une fois en place, les artefacts s'intègrent aux routines et font partie du contexte des acteurs (D'Adderio, 2008) leurs propriétés matérielles façonnent les activités organisationnelles en cours (Kaplan, 2010). Ainsi, comprendre les artefacts que sont les outils de GRH permet de comprendre la routine de transmission des compétences et permet d'éclairer les résultats obtenus.

L'observation des outils de GRH de l'entreprise permet de comprendre comment se situe l'entreprise par rapport à la gestion de ses compétences et en quoi celle-ci est importante dans le cadre d'une industrie du secteur du luxe.

C'est pourquoi, après cette description des concepts théoriques de routines dynamiques et d'artefact, il est intéressant de définir le contexte dans lequel la recherche est réalisée et en particulier ce que représente la notion de compétence au sein de la cristallerie et de quels outils de gestion parlons-nous.

## **2. De la capitalisation des compétences verrières à l'innovation.**

L'industrie du luxe nécessite, pour construire et préserver une image de marque, de maîtriser des compétences verrières de haut niveau qui se différencie de celles détenues par des verreries et artisans ayant un positionnement commercial plus classique. Ces compétences, complexes à développer, nécessitent une instrumentation de gestion particulièrement développée. Les marchés et le contexte changeants imposent à la cristallerie de réussir à faire évoluer ces compétences spécifiques pour conserver sa place dans le monde du luxe.

### **2.1. *Quand une compétence traditionnelle devient source d'innovation***

L'industrie du cristal est un secteur d'activité où la gestion des compétences est considérée comme un axe stratégique.

Les compétences des métiers d'art verriers, inscrites à l'inventaire français du patrimoine culturel immatériel, sont des compétences liées à des savoir-faire traditionnels trouvant leur origine 1500 av. J-C. Elles regroupent des savoirs et savoir-faire permettant la mise en forme du verre à chaud et sa décoration à froid pour la fabrication d'articles d'art de la table, de décoration, de luminaire... En France, ces compétences se perpétuent au sein des territoires historiquement liés à l'industrie du verre tels que le Grand-Est et la vallée de la Bresle.

Attachés à la conservation du patrimoine, les acteurs du secteur - centres de formation, ateliers d'artisans et industriels - font face à la question de la transmission de compétences qui requièrent une grande dextérité et s'acquiert par la répétition sur le long terme. Il est couramment mentionné la nécessité d'une pratique de 10 à 15 ans nécessaire pour acquérir l'entière maîtrise du métier.

Au sein de la cristallerie étudiée, la transmission des compétences est un processus de co-construction d'une compétence, au sein d'une situation d'apprentissage, à travers la pratique professionnelle. En effet, les places de formation, également appelées « place école » se situent au sein des ateliers, elles sont le plus souvent gérées par un professionnel expérimenté dont la compétence est reconnue par le titre de Meilleur Ouvrier de France. Les verriers expérimentés et novices confrontent leur pratique et s'échangent des techniques pour leur permettre de développer leur compétence. La socialisation est une caractéristique importante de la transmission des compétences entre verriers, les places de formation réunissent des verriers d'expérience et d'ancienneté variés et permet l'échange de pratiques à travers les générations. Compte tenu du contenu de la compétence, en grande partie constituée de gestes verriers de haut niveau de maîtrise, la pratique et la répétition sont indispensables pour acquérir une compétence répondant au niveau d'excellence attendu sur les produits mais aussi suffisamment bien maîtrisée pour pouvoir l'adapter aux conditions changeantes de la matière, des outils, de l'environnement de travail...

Pour autant, la gestion des compétences verrières ne peut se limiter à faire perdurer une tradition de façon identique. Le secteur évolue et s'adapte aux contraintes de l'environnement, en particulier pour la cristallerie, confrontée à des évolutions législatives majeures. La réglementation impose, pour utiliser l'appellation cristal, de travailler une pâte de verre composée d'au moins 24% de plomb. Or, l'Europe envisage d'interdire l'usage du plomb dans le verre afin de réduire les risques sanitaires. Un tel changement remettrait en question l'usage prestigieux du terme de cristal, impacterait les propriétés esthétiques et techniques des produits et imposerait une évolution du processus de production et par conséquent des compétences mises en œuvre.

La cristallerie fait également face à des changements des attentes des consommateurs la conduisant à une innovation indispensable. Un tel contexte devrait accentuer, dans le cadre d'une recherche, l'enjeu stratégique que représente une transmission des compétences à la fois stable dans le temps afin de pérenniser le travail et adaptable aux enjeux techniques et économiques.

## ***2.2. Les outils de GRH : artefacts de la stabilité et du changement***

Bien que la branche professionnelle développe des outils sur les qualifications professionnelles et mène des projets de reconnaissance « patrimoniale » des savoir-faire ; il appartient à la cristallerie de développer ses propres outils de gestion des compétences. Ces derniers sont ceux qui intéressent la suite de la recherche en particulier lorsqu'ils concernent la transmission des compétences.

Ce développement d'outils de GRH spécifiques à la cristallerie concourt à l'atteinte de plusieurs objectifs stratégiques pour l'entreprise : conserver le patrimoine gestuel lié aux compétences verrières, le transmettre et surtout réussir à le faire évoluer pour répondre aux enjeux du secteur. Par exemple, l'évolution des attentes des consommateurs est un facteur d'innovation et de modification des compétences comme lorsqu'il s'agit de développer des technologies du numérique dans des produits traditionnels (LED, puce RFID) ou de développer des designs de produit nécessitant des savoir-faire non maîtrisés actuellement. La transmission des compétences doit donc être un facteur d'innovation permettant le développement de nouvelles compétences corrélées aux stratégies de l'entreprise.

### *2.2.1. Des outils orchestrés par une démarche compétence*

Au sein de la cristallerie, la gestion des compétences est réalisée à partir d'une démarche en quatre temps consistant à :

- Auditer les compétences présentes et celles nécessaires pour répondre aux orientations stratégiques,
- Mesurer les écarts entre les deux
- Mettre en place des plans d'actions de réduction des écarts
- Mesurer les effets des plans d'actions et ancrer les résultats positifs

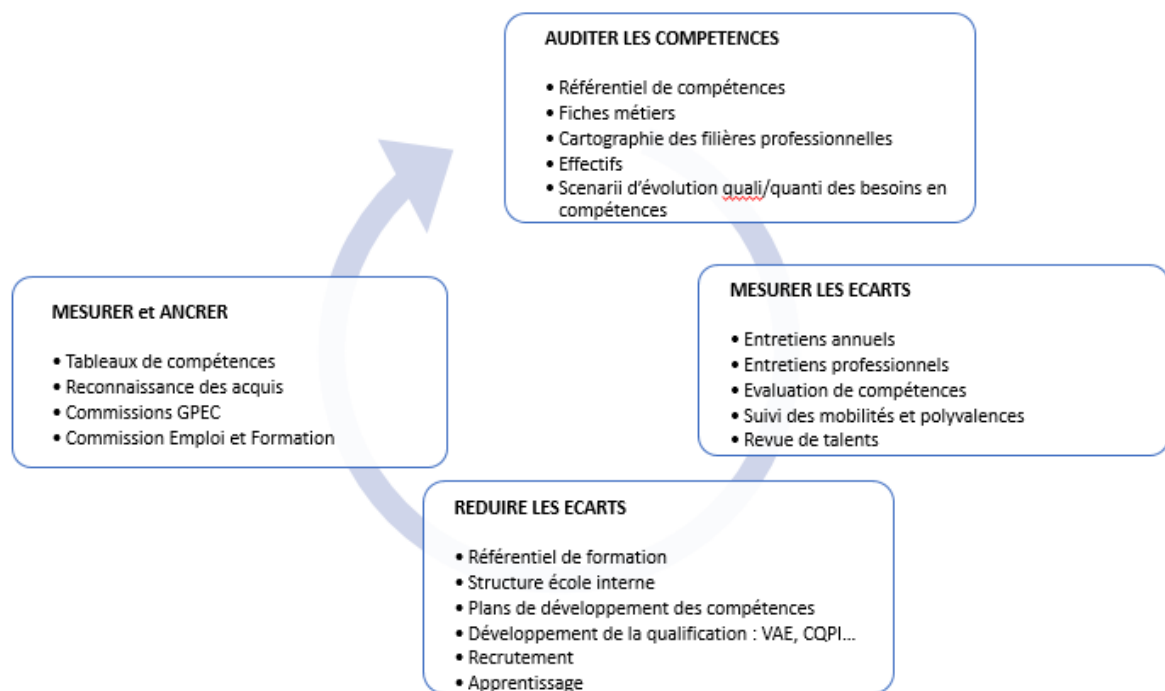
Puis à nouveau auditer les compétences maintenant détenues au regard des évolutions des orientations stratégiques.

Il s'agit d'un travail continu principalement orchestré par la DRH mais mobilisant de nombreux acteurs dont les managers, directeurs, salariés, formateurs internes et partenaires sociaux.

Les différents outils de GRH sont synthétisés au regard des étapes de la démarche de compétences de l'entreprise (schéma 1). La cristallerie s'appuie sur le service « Développement des ressources humaines », constitué de trois collaborateurs, pour développer et maintenir les outils principalement déployés à partir d'un SIRH.



Schéma 1 : les outils de GRH inscrits dans la démarche compétence de l'entreprise



L'unité centrale pour l'entreprise est la compétence, tous les outils sont décrits à partir du référentiel des compétences de l'entreprise. La compétence pour l'entreprise est toujours formulée par un verbe d'action et décrite avec cinq niveaux de maîtrise. Ces niveaux sont dits Bases/Opérationnel/Autonomie/Maîtrisant/Référent. La définition de ces niveaux est un artefact impactant tous les autres. Par exemple, les fiches métier sont constituées des compétences, utiles pour le métier, définies à travers un niveau minimal requis choisi parmi les cinq niveaux. Les campagnes d'entretiens annuels et les évaluations de compétences se font à partir de grilles évaluant le niveau de maîtrise des compétences, toujours défini à partir de ces cinq niveaux.

*La définition des cinq niveaux de la compétence verrière  
« Poser des pieds de verre à calotte » :*

**Base** : Réalise l'opération en phase d'apprentissage, sur une application élémentaire.

**Opérationnel** : Réalise l'opération sur une seule typologie de production (ex ...).

**Autonomie** : Pose des pieds ordinaires diamètre 100 mm, des pieds plaqués (ex ...).

**Maîtrisant** : Pose les pieds dans toutes les conditions, y compris les plus difficiles types pieds anglais, pieds > 100 mm (ex ...).

**Référent** : Réalise l'opération dans des conditions/applications nouvelles, fait évoluer les techniques, les moyens et méthodologies. Contribue à l'innovation, au développement et au maintien du savoir-faire.

Pour certains niveaux des exemples de produit sont donnés afin de faciliter la représentation des salariés, formateurs et managers du niveau attendu. Le référentiel compétences compte environ 500 compétences permettant de couvrir les besoins des 120 métiers de l'entreprise.

Les outils contribuant à la transmission des compétences sont également en lien avec ces définitions. Par exemple, les référentiels de formation (confère partie 2.2.2) ont pour objectifs pédagogiques d'atteindre un niveau d'une compétence.

### *2.2.2. Les outils de la transmission des compétences*

Les outils de gestion contribuant à la transmission des compétences sont divers, toujours liés à la démarche compétence, principalement maintenus en conditions opérationnelles par les ressources humaines mais avec la contribution très forte des verriers.

Les principaux artefacts de la transmission des compétences sont le référentiel de formation, les programmes et contenus de formation, la formatheque, l'évaluation des formations, les formations de formateurs et les places école.

**Le référentiel de formation** a pour objectif de cadrer l'offre de formation proposée par les gestionnaires et de lier les programmes de formation au métier auquel ils se rapportent. Pour les managers, il sert d'aide à la formalisation d'un besoin de formation. Pour les salariés, il permet d'identifier et de formaliser une demande de formation. Le référentiel est un catalogue regroupant les formations proposées dans l'entreprise en précisant le programme, les objectifs pédagogiques, le métier concerné, les compétences pré-requises et à acquérir. Il est créé et mis à jour constamment en fonction des évolutions des métiers et des compétences par les gestionnaires à travers le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH). Le SIRH est connecté, en instantané, au portail RH utilisé par les managers et salariés, ce qui leur permet d'y accéder sous forme électronique. Bien que communiqué à tous, le référentiel de formation n'a pas un usage fort dans l'entreprise, car les formations sont connues des managers et salariés. Il est une référence rappelée comme « garant » des contenus et niveaux de formation lorsque nécessaire. Il est plus utilisé par les nouveaux managers lorsque ceux-ci sont recrutés de l'externe que par les managers issus de progression interne qui sont eux-mêmes passés par les métiers qu'ils managent et donc ont une bonne vision des formations/métiers.

**Les programmes de formation** définissent les prérequis, objectifs pédagogiques, étapes et compétences à acquérir pour chaque formation de l'entreprise. Ils alimentent le référentiel de formation et sont également remis aux formés et formateurs lors du démarrage d'une formation. Les programmes sont des guides rédigés par les gestionnaires RH à partir des éléments fournis par les managers et les formateurs. Ils sont donc alimentés par les experts métiers (managers/formateurs). Ils évoluent en fonction des besoins exprimés sur le terrain. Leur mise à jour est réalisée par les gestionnaires RH à travers le SIRH.

**Les contenus de formation** détaillent tout ce qui doit être abordé pendant la formation. Ils indiquent les savoir-faire à aborder, la progression pédagogique à suivre, des exemples de pièces à réaliser et les modalités d'évaluation de la formation permettant la validation des compétences. Ils existent uniquement pour les métiers les plus centraux à l'activité de l'entreprise : verrier, tailleur, décorateur. Ils sont en projet pour les autres métiers concernés par la formation interne tel qu'ajusteur de moule, outilleur... Ils existent en format numérique via la formatheque et en format papier pour le formateur. Bien que rédigés par les gestionnaires RH dans une trame commune pour toutes les formations, leur contenu est donné par des formateurs expérimentés et validé par les managers.

**La formathèque** est un site web accessible sur l'intranet de l'entreprise et regroupant des vidéos des savoir-faire spécifiques ainsi que la mise à disposition des contenus de formation. Les gestionnaires RH alimentent la formathèque avec les contenus et vidéos créés avec les formateurs experts et les managers. Ces contenus servent d'outils pédagogiques aux formateurs pendant la transmission des compétences. L'intérêt de la formathèque est également patrimonial, il permet de conserver sur un support numérique les contenus de formations et détails de réalisation des compétences dans les vidéos permettant d'archiver des informations parfois utilisés très rarement dans l'entreprise comme par exemple pour des pièces de cristal produites uniquement lors de commandes spéciales.

**L'évaluation des compétences** est réalisée à partir de grille d'évaluation des objectifs et des compétences acquises. Elles permettent d'objectiver et d'enregistrer l'évaluation des niveaux de compétences acquis pendant et à la suite d'une formation. Les trames d'évaluations de compétences sont réalisées par les gestionnaires RH à partir des programmes, contenus de formation et du référentiel de compétences de l'entreprise. Elles sont ensuite complétées et validées lors d'une réunion regroupant le formé, le formateur, le manager et le gestionnaire RH. Après consensus et validation, ils sont archivés au sein du service RH et leurs contenus alimentent les tableaux de compétences de l'entreprise. Lors de l'observation, les évaluations se réalisent en format papier/crayon et les niveaux de compétences validés sont saisis manuellement par le gestionnaire dans les tableaux de compétences. Un projet d'automatisation et de digitalisation débute pour lier ce process d'évaluation aux SIRH et portail RH déjà présents dans l'entreprise.

**Les formations de formateurs** sont des formations dont le contenu est défini par le service développement RH et sont dispensées à tout nouveau formateur. Elles permettent de développer la pédagogie des formateurs - qui sont des experts métiers - mais également d'expliquer le process de formation interne, les documents existants à utiliser et les bonnes pratiques attendues.

**Les places école** sont le lieu en atelier où se déroule les formations. La place école désigne à la fois l'espace dans l'atelier dédié à la formation, les moyens matériels mis à disposition, les formateurs, les formés mais aussi les apprentis et stagiaires. Les formations se déroulent en situation de travail, c'est-à-dire dans des conditions les plus proches possibles des conditions de production. Il appartient aux formateurs et managers de s'assurer de la mise à disposition des moyens nécessaire au bon fonctionnement des places écoles.

Ces outils de gestion peuvent être considérés comme des artefacts contribuant à l'adaptation quantitative et qualitative des compétences de l'entreprise via la transmission des compétences. Leur fonction première est de permettre le maintien des compétences de l'entreprise malgré les départs, recrutements, mobilités. Ces outils ont également un rôle vis-à-vis de l'adaptation de la compétence aux évolutions du contexte réglementaire ou marché en ce sens qu'ils évoluent en fonction des attentes. Par exemple, l'évolution d'un programme de formation pour intégrer de nouvelles compétences à acquérir pour la réalisation de produits fortement plébiscités par les marchés ou pour maîtriser une nouvelle technologie comme la gravure laser.

La démarche de gestion des compétences en quatre étapes est plutôt classique mais la variété des outils de gestion est assez rare pour un site industriel de 500 personnes. Le fait que cette PME est dans le monde du luxe explique cette importance donnée à la transmission des compétences et au développement d'autant d'outils. Par ailleurs, le contexte de changement au niveau réglementaire et marché impacte la transmission des compétences car ces dernières doivent évoluer. Cet environnement renforce l'intérêt de mener la recherche sur le terrain à partir d'une étude de cas et une méthodologie permettant la triangulation des données.

### 3. Méthodologie

La recherche réalisée a pour finalité, à travers la représentation des acteurs de la routine de transmission des compétences au sein de la cristallerie, d'identifier les constituants et artefacts et de comprendre leurs impacts sur l'efficacité et l'adaptation de la routine. Dans un tel contexte, l'étude de cas a l'avantage de pouvoir apporter les informations les plus riches (Stake, 1995) et les plus détaillées pour aborder les mécanismes et comprendre la routine.

L'étude de cas est constituée de trois étapes : une analyse documentaire pour appréhender l'environnement, des entretiens pour accéder aux représentations des acteurs puis, dans un souci de triangulation des données (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2002), un focus group.

**L'analyse documentaire :** La documentation au sein de l'entreprise est très riche. Les documents étudiés sont de plusieurs ordres.

Tout d'abord des ouvrages anciens (XIX<sup>ème</sup> siècle) ont permis de confirmer que l'intérêt porté aux compétences dans l'entreprise et en particulier à leur transmission est très ancien. L'entreprise a une histoire de plus de 250 ans qui a toujours tourné au tour de savoir-faire spécifique et d'innovation. Les archives de l'entreprise ont donc des documents intéressants comme des « catalogues de savoir-faire » et des récits décrivant le fonctionnement de l'école interne de formation et l'apprentissage au sein des ateliers, présents dès les années 1860 où fait marquant pour cette époque, « les filles suivent également ces enseignements ».

Par ailleurs, une analyse des outils de GRH et de leur usage dans l'entreprise. L'étude des documents de l'entreprise permet d'éclairer une partie des routines. L'analyse documentaire permet de comprendre l'environnement dans lequel s'inscrit la transmission des compétences et de préparer une grille d'entretien pertinente.

**Des entretiens semi-directifs :** Comme le mentionne Feldman (2006), « Sans action, il n'y a pas de routine ». Les entretiens ont pour objectif d'approcher l'action via la représentation que des acteurs se font de la routine. Les personnes interviewées sont des formateurs internes de l'entreprise.

Les entretiens menés sont des entretiens semi-directifs réalisés à partir d'une grille d'entretien listant les principaux thèmes à aborder mais laissant place à l'expression du répondant et à la reformulation par l'interviewer en fonction du contexte.

La grille d'entretien comporte différentes thématiques, à savoir : la représentation de la compétence, la représentation de la transmission des compétences, la recherche d'aspects constitutifs des routines (ostensifs, performatifs, artefacts) et l'évolution de la routine.

L'échange est libre et l'ordre des thèmes est fonction du discours de l'interviewé. Chaque entretien dure environ une heure trente. Tous sont réalisés en une seule rencontre acceptée par l'entreprise sur le temps de travail du salarié.

L'intérêt de ces entretiens est d'appréhender la routine de transmission par les principaux acteurs de sa réalisation, ses praticiens, à savoir ceux qui transmettent leurs compétences au sein des ateliers.

La première caractéristique des personnes sollicitées est le fait de disposer de savoir-faire exceptionnels reconnus, soit par l'accès à un statut de Maître Ouvrier Verrier, soit par la réussite du concours de Meilleur Ouvrier de France. En effet, ces reconnaissances permettent de s'assurer que les répondants disposent d'une grande maîtrise des savoir-faire stratégiques de la marque, les ont mis en pratique dans de nombreux cas différents et ont indéniablement des compétences à transmettre, en particulier sur le cœur de métier de l'entreprise, les gestes verriers.

La seconde caractéristique est d'avoir un statut de formateur interne. Dans le cadre de la gestion de la formation interne, le service ressources humaines dispose de la liste de l'ensemble des salariés formateurs internes.

Le croisement des deux caractéristiques conduit à l'identification de neuf répondants potentiels au sein de la cristallerie. L'un d'entre eux est en arrêt de travail de longue durée et n'est donc pas sollicité. Deux ont refusé de participer à la démarche, ils sont tous deux, en plus de disposer de savoir-faire spécifiques et d'un rôle de formateur, managers et n'ont pas souhaité participer à cette recherche par manque de temps disponible.

Tous les entretiens sont enregistrés avec l'accord des participants puis transcrits dans un fichier informatique permettant une première lecture pour s'imprégner des données et affiner les modalités d'analyse et de codage. Dès l'enregistrement du fichier audio, les entretiens sont numérotés afin de déconnecter le nom du répondant du contenu répondu.

L'analyse des données issues des entretiens est une analyse de contenu thématique (Bardin, 2013). Elle permet de traiter méthodiquement les informations issues des entretiens et d'écartier les dangers d'une compréhension spontanée qui consisterait en une analyse sans fondement des données brutes et à des interprétations pouvant être hâtives et erronées. Le choix d'une analyse de contenu thématique permet d'étudier des unités de sens qui composent la représentation des répondants et de se centrer sur les thèmes récurrents.

Afin de rapprocher le questionnement de départ et les données des entretiens, une grille de lecture est construite à partir des concepts de référence et des questions de recherche. Les unités de sens identifiées dans les entretiens sont ainsi rapprochées des thèmes et sous-thèmes de la grille d'analyse. Ce regroupement des données collectées par thèmes et sous-thèmes facilite la compréhension et l'analyse de la représentation de la pratique des acteurs « what people do » (Orlikowski, 2012).

La grille d'analyse des thèmes est construite à partir de la théorie des routines dynamiques et affinée au fur et à mesure de l'analyse. Initialement, cinq thèmes la composent : la représentation de la compétence, la représentation de la transmission des compétences, les éléments constitutifs de la routine, l'évolution de la routine et la transmission de la routine. Pendant l'analyse, le thème de l'évolution de la routine s'est affiné afin de distinguer les notions d'absence d'évolution, de simple adaptation ou de réel changement.

Les thèmes et sous-thèmes sont codifiés numériquement dans un référentiel. Après codage de l'ensemble des entretiens, une grille de synthèse est réalisée. Elle permet dans un même document de constituer une matrice avec en ligne les thèmes et sous thèmes, en colonne les répondants et à l'intersection des deux les unités de sens retenues. Ce document de synthèse permet ensuite l'analyse des données à partir d'un seul document.

**Le focus group :** Dans le cadre d'une étude de cas, la triangulation des données permet de comprendre des choses différentes d'une même situation. La triangulation ne rend pas le travail objectif mais permet une meilleure objectivité des données.

Le focus group est un groupe de discussion réunissant un collectif homogène : les formateurs verriers ayant participé à la recherche. C'est une méthode qualitative, issue de travaux de Kurt Lewin (1952) et permettant d'accéder à la représentation que se fait le groupe d'un sujet, ici, la représentation de la routine de transmission des compétences. Le focus group est une méthode utilisée en sciences sociales depuis plus d'un siècle, en particulier en psychologie sociale puis dans des domaines comme le marketing. Le focus group a pour objectif de comprendre, de valider et d'explicitier les résultats mais peut également conduire à l'émergence de nouvelles idées grâce aux interactions et à la dynamique de groupe.

Le travail en groupe permet de faire expliciter les résultats de l'analyse de contenu par les acteurs des routines, de valider la bonne compréhension par le chercheur de la représentation que se font les répondants et d'éventuellement accéder à des apports complémentaires.

Après l'analyse des données recueillies lors des entretiens et des données complémentaires de l'étude documentaire, l'ensemble des participants à la recherche est invité à participer au focus group. La présentation d'une synthèse aux différents contributeurs permet la triangulation des résultats et renforce leur validité interne (Jick, 1979 ; Morse 1991).

Comme pour les entretiens, les échanges du groupe sont semi-directifs, structurés par un guide utilisé par l'animateur afin de présenter les principaux résultats de l'analyse des entretiens exposés sous forme thématique.

Les six interviewés sont conviés, cinq sont présents lors du focus group. Ce dernier est enregistré afin de pouvoir libérer le chercheur d'une prise de note importante et lui permettre de se concentrer sur l'animation. Afin que chaque participant ait un retour comme convenu lors de la présentation, l'interviewé absent est rencontré individuellement ensuite.

Ces différents outils méthodologiques ont permis d'approcher la représentation des acteurs de la routine, de confronter les premiers résultats de la recherche à un groupe d'expert du métier mais également d'ouvrir des voies pour des recherches ultérieures.

## **4. La transmission des compétences : une routine organisationnelle en interaction avec les routines de production**

Les représentations homogènes des acteurs ont permis d'identifier assez précisément, dans ce contexte, les invariants de la routine ainsi que des rôles joués par les artefacts que sont les outils de gestion. Les résultats ont également mis en évidence des liens entre la routine de transmission des compétences et les routines de production. Ces liens font référence au caractère dynamique de la routine et à la notion de réseau de routine et qui serait à explorer plus spécifiquement.

### **4.1. Des représentations homogènes**

L'analyse des entretiens et du focus group, complétée des observations et analyses documentaires, a permis de mettre en évidence que la représentation de la transmission des compétences est homogène. En effet, les différents acteurs de la routine ont une représentation de ses étapes et facteurs de succès proche.

L'analyse des données fait référence à un premier élément qui semble naturel, il s'agit du partage de compétences, « j'aime bien donner mes savoir-faire ». Le formateur se sent détenteur de quelque chose qu'il va donner à autrui. Il s'agit bien de transférer une compétence mais pas uniquement. En effet, il ne s'agit pas d'un transfert en l'état d'une compétence qui sera, chez le formé, la copie conforme de la compétence du formateur. La transmission fait également apparaître la mise au point de nouvelles compétences individuelles « tu avais une personne qui te montrait, tu en avais un autre qui te montrait derrière et tu faisais le jonglage entre les deux, à l'arrivée tu ne faisais, ni comme l'un, ni comme l'autre ».

Le passé commun des acteurs, la longue histoire de l'entreprise ancrée autour du savoir-faire et les outils de gestion nombreux et structurés permettent d'expliquer cette homogénéité.

Un équilibre existe entre un schéma structuré par les gestionnaires relevant de l'aspect ostensif et une liberté d'adaptation dans la pratique relevant plutôt du caractère performatif de la routine. En effet, les entretiens et le focus group permettent de mettre en avant l'utilisation des mêmes schémas de fonctionnement sur les places écoles. Il s'agit des allers-retours réalisés entre des explications de la part du formateur, la pratique par le formé et des conseils qui guident le formé et l'incitent à prendre du recul sur son apprentissage, pour acquérir la compétence mais également la comprendre pour l'adapter en fonction des besoins futurs.

De plus, les entretiens et le focus group confirment que les outils RH formalisent et cadrent le processus de transmission. Les formateurs mettent en avant spontanément leur référence à des artefacts « On a un support », « J'ai fait une formation (de formateur) d'une semaine : il apprend comment apprendre aux gens. On avait un gros livre », « Tout ce que l'on a mis en vidéo ». Pour autant, les acteurs mettent en avant la liberté qu'ils ressentent pour organiser la place école, transmettre « à leur façon » et ainsi laisser s'exprimer leur caractère dans la façon de transmettre « c'est le formateur qui fait selon son envie ». Cette liberté d'action est également mise en évidence du côté du formé « chaque verrier a sa façon de faire ». En effet, les formateurs souhaitent laisser le formé exprimer par lui-même la compétence, la pratiquer pour l'intégrer à sa pratique et se l'approprier. Les compétences à acquérir étant principalement constituées de gestes verriers, la transmission se fait sur le terrain, par l'action et la répétition.

La théorie des routines dynamiques éclaire l'existence de mécanismes entre des éléments relevant de l'ostensif et ceux relevant du performatif, sources d'innovation au sein des places écoles où s'opère la transmission des compétences. Pour exemple, au sein de l'entreprise, la réflexivité sur la routine de transmission des compétences a mis en évidence le besoin d'enregistrer des éléments jusqu'à présents oraux ou visuels. Le déploiement de nouveaux outils - tablettes au sein des ateliers, accès à une formathèque - a pour objectif de modifier la routine de transmission dans son aspect ostensif ; afin d'impacter la performativité de la routine : utilisation des vidéos dans d'autres cadres, modification des éléments transmis oralement et visuellement, modification des relations entre acteurs...

#### ***4.2. La transmission des compétences : une routine de l'organisation***

Ces différents résultats confortent l'intérêt de l'utilisation de la théorie des routines dynamiques pour la recherche sur la transmission des compétences. Au sein de la cristallerie, la recherche a mis en évidence les différents invariants de Becker (2008) et confirme que la transmission est une routine de l'organisation et réagit comme tel.

L'étude du fonctionnement de la transmission des compétences conforte la présence de toutes les caractéristiques synthétisées dans le tableau suivant. En effet, la transmission des compétences, et nous l'avons vu dans les résultats précédents, est constituée des mêmes étapes de démonstration par le formateur, pratique du formé et feedback du formateur et cela quel que soit la compétence qui est transmise. Lorsqu'un nouveau salarié arrive ou est déplacé dans un nouvel atelier, la routine se déclenche et la formation se met en place parfois sans cadre donné par les gestionnaires. Elle se met en œuvre directement sur le terrain et suit le même schéma qui fait intervenir plusieurs acteurs (formés, formateur...). La transmission des compétences va alors s'adapter aux contraintes de l'environnement (outils, moyens humains, temps disponibles...) et utiliser les outils disponibles (programmes de formation, formathèque...).



**Tableau 1 : Transmission des compétences dans la cristallerie et caractéristiques des routines selon Becker**

Les huit caractéristiques d'une routine selon Becker	Les éléments présents au sein de la cristallerie
Modèle d'action auquel on se réfère quand on agit	Tout formateur suit les mêmes étapes
Modèle d'action qui se répète, caractère récurrent	Les étapes de la transmission des compétences sont les mêmes quel que soit le contenu de la formation dispensée
Nature collective : interdépendance	Plusieurs acteurs contribuent à la routine et l'action des uns impacte les autres : formé, formateur, manager, gestionnaire...
Non intentionnel	La routine émerge de façon automatique même lorsqu'elle n'est pas initiée par un gestionnaire : « formation sauvage »
Nature processuelle	La transmission des compétences est un processus qui s'adapte au contexte et fait évoluer son environnement
Les routines sont incorporées	Définition du rôle de formateur, suivi des formations, place dédiée dans l'atelier...
Dépendance de sentier	La façon dont la transmission se fait aujourd'hui est fortement ancrée dans les pratiques du passé et les produits de l'entreprise
Un facteur interne ou externe déclenche l'activation	La routine s'enclenche à la suite d'une demande d'un responsable pour une polyvalence, l'adaptation d'un savoir-faire à un nouveau produit, une embauche...

### **4.3. La place des artefacts dans la routine de transmission des compétences**

Les artefacts jouent trois rôles dans la dynamique des routines (Pentland et Haerem, 2015). Ils contraignent les acteurs de l'organisation, ils codent les intentions des gestionnaires et ils participent en tant qu'acteurs qui agissent. Ces trois rôles sont présents dans les outils de gestion participant à la transmission des compétences. Les programmes et contenus contraignent les formateurs, les gestionnaires codent leurs intentions dans les outils créés comme en ajoutant des compétences à transférer pour développer une activité ou à l'inverse retirer des éléments d'un programme de formation pour réduire le nombre de salariés détenant une compétence peu usitée et ainsi réduire les temps de formation. Les artefacts sont pleinement acteurs de la formation lorsqu'il s'agit de la formathèque ou d'une évaluation de formation.

Au-delà de ces usages, il est identifié que l'activité de conception des artefacts a un rôle important au sein de la cristallerie. Les artefacts sont nombreux et créés par les gestionnaires des ressources humaines avec le support des verriers et, en particulier, des formateurs. La communauté des verriers est donc impliquée dans le développement des outils dont ils seront utilisateurs lors de la transmission de leurs compétences. La création des outils est un temps d'échange entre gestionnaires et verriers qui contribue à harmoniser les représentations des acteurs et à trouver des compromis tant sur les contenus que les modalités de mises en œuvre ou d'évaluation. Les artefacts et leurs modalités de construction ancrent la routine et l'influencent si besoin.

Pour autant, les artefacts restent des construits à partir des représentations que les acteurs en charge de leur construction se font de l'action, l'artefact n'est donc jamais totalement l'action et d'ailleurs ne doit pas être suivi à la lettre. L'artefact se doit de garder de l'imprécision afin de répondre au besoin exprimé lors des entretiens par les formateurs : être libre de transmettre à leur façon et de pouvoir ainsi s'adapter à des évolutions de l'environnement, à la variété des situations, aux formés... L'artefact guide donc l'action, influence la routine mais se doit d'être critiquable, remis en question et parfois même « mis de côté ». En réalité, « c'est l'usage, par les acteurs et dans un contexte d'action précis, qui donne leur sens à ces outils » (Colin et Grasser, 2017).

Ces principaux résultats ont permis d'éclairer les mécanismes constituant la transmission des compétences et la place des outils de gestion. La recherche conforte l'intérêt de la théorie des routines dynamiques et du concept d'artefact. Les notions de stabilité et de changement sont présentes au sein de la routine de transmission des compétences mais impactent également d'autres routines. En effet, l'évolution de la routine et les outils déployés peuvent conduire à des évolutions de routines en interrelation avec celle de transmission des compétences, ce qui donne des perspectives complémentaires de recherche.

## Conclusion

Les résultats de la recherche ont permis de mettre en avant que la transmission des compétences est une routine dynamique ayant une importance majeure au sein d'une industrie du luxe ; en particulier du fait de la place importante de la compétence dans l'image de marque renvoyée par les produits d'exception réalisés. Ce contexte spécifique, où la différenciation de l'entreprise de ses concurrents verriers est principalement liée à sa capacité à concevoir, réaliser et commercialiser des articles aux savoir-faire rares et d'exception, accentue la place des outils de gestion des compétences.

La transmission des compétences est une routine dynamique dont les acteurs en interrelation ont une image homogène, une utilisation des artefacts similaire et pour autant des capacités performatives différentes, laissant à chacun la place à l'expression de ses particularités.

En effet, les résultats mettent en évidence l'utilisation des outils de gestion comme guide de l'action et du contenu de la transmission des compétences. Pour autant, les formés et formateurs revendiquent une liberté d'action et de personnalisation importante dans la mise en pratique des compétences. C'est d'ailleurs cette place laissée à la personnalisation et à l'adaptation qui permet à la compétence de se modeler au besoin et de porter en elle la capacité d'évoluer.

La cristallerie ayant besoin de conserver et de transmettre des compétences spécifiques développe cette capacité à apprendre et à conserver ses compétences à travers le temps et pour se faire a construit une transmission des compétences formalisée et outillée par de nombreux artefacts. Pour autant, la transmission des compétences n'est pas figée, elle est pérenne tout en sachant évoluer à travers le temps pour répondre aux besoins d'adaptation et de changement imposés par le contexte. C'est un processus dont la dynamique interne permet stabilité et changement (Pentland et Feldman, 2005).

Nous pouvons conclure que la transmission des compétences peut donc être analysée comme une routine dynamique mais les résultats mettent en évidence également que cette dernière n'est pas un processus hermétique au sein de la cristallerie. Elle appartient à un réseau de routines partageant des socio-matériaux communs (D'Adderrio, 2014) et est en interrelation avec les routines de production. Ces dernières sont définies comme des manières admises et partagées par les acteurs de la production d'agir, de se comporter et d'interagir au sein d'un atelier de production (Grasser et Colin, 2007).

La transmission des compétences influence les routines de production. Il est constaté lors de la recherche que les gestionnaires modifient intentionnellement les artefacts dans le but de faire évoluer la routine de transmission des compétences. Le changement de la transmission des compétences a pour objectif d'impacter ensuite les routines de production afin, par exemple, de les rendre plus innovantes et de leur permettre d'intégrer des évolutions produits ou process.

La transmission des compétences peut donc être un levier pour l'évolution des routines de production. Les mécanismes de la transmission des compétences permettent de conserver certaines routines de production et en faire émerger de nouvelles (Colin et Grasser, 2017, 2018) dans le but de maintenir la performance de l'organisation. Cependant, la conception de la recherche n'a pas permis d'identifier plus en détail ces mécanismes puisqu'ils n'étaient pas au cœur du sujet lors du design de la recherche, ce qui donne des perspectives pour une recherche complémentaire actuellement en cours dans ce même contexte.

## BIBLIOGRAPHIE

- BARDIN L. 2013 *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France.
- BECKER M. (2004). Organizational routines: a review of the literature. *Industrial and Corporate Change*, Volume 13, Number 4, pp. 643–677
- BECKER M., (2008), *Handbook of Organizational Routines*, Edward Elgar.
- BELMONDO C., SARGIS C. (2012). Apprendre à apprendre : une perspective intégrative de l'émergence des routines d'apprentissage. *Systèmes d'information & management*, 17, 71-110.
- CAVERSTRO W., COLIN T., GRASSER B., (2002), « Compétences des salariés et compétence de la firme : une approche par l'apprentissage organisationnel », *La gestion des compétences : acteurs et pratiques*, *Economica*, 75-92.
- COLIN T., GRASSER B., (2007) « La gestion des compétences : de la diffusion des pratiques et des outils au modèle ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 66, 18-29.
- COLIN T., GRASSER B. (2017), « Dynamique des routines, outils de gestion RH et stratégie de l'entreprise : le cas d'une entreprise de fonderie », *XXVIe Conférence Internationale de Management Stratégique*, AIMS.
- D'ADDERIO L. (2008) “The performativity of routines: Theorising the influence of artefacts and distributed agencies on routine dynamics », *Research Policy*, 37(5), 769–789.
- D'ADDERIO L. (2014) “The replication dilemma unravelled: How organizations enact multiple goals in routine transfer”. *Organization Science*, 25(5), 1325-1350.
- ERMINE J.-L., (2003) *La gestion des connaissances*, Hermès Sciences.
- FELDMAN, M., D'ADDERIO, L., DITTRICH, K., & JARZABKOXSki, P. (2019) *Routine dynamics in action: Replication and transformation*. Emerald Group Publishing.
- FELDMAN, M., PENTLAND B. (2003) “Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change”, *Administrative Science Quarterly*, 48:1, 94-118.
- FELDMAN, M., PENTLAND B., D'ADDERIO L., LAZARIC N. (2016) “Beyond Routines as Things: Introduction to the Special Issue on Routine Dynamics”, *Organization Science*, 27:3, 505-513.
- GAVARD-PERRET, M-L. et al. (2018), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, Pearson.
- GLASER V.L. (2017). Design performances: How organizations inscribe artifacts to change routines. *Academy of Management Journal*, Vol. 60, N°6
- KLARSFELD A., OIRY E., DEFELIX C., (2006), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Vuibert.
- LANGLEY A. (1999). « Strategies for theorizing from process data. » *Academy of Management review*. 24(4):691-710.
- MILES, M. B., & HUBERMAN, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- NONAKA I. et TAKEUCHI H., (1997), *La connaissance créatrice*, De Boeck Université.
- OIRY E. 2005, « Qualification compétence : deux sœurs jumelles ? », *Revue Française de Gestion*, 158, 13–34.

PETTIGREW, A. M., WOODMAN, R. W., & CAMERON, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of management journal*, 44(4), 697-713.

RETOUR D., PICQ T., DEFELIX C., (2009), *Gestion des compétences : Nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Vuibert.

ROUSSEL P., WACHEUX F., (2005), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck Supérieur

THIETART R.A., (2014). *Méthodes de recherches en management*. DUNOD.



		Aspects performatifs/ostensifs
Ce qui permet la transmission de la routine et de s'assurer de l'efficacité de la transmission	<p>Qu'est-ce qui vous a permis de devenir formateur ? (Outil, formation, autre)</p> <p>Quels conseils donneriez-vous à un nouveau formateur ?</p> <p>Beaucoup d'éléments ne sont pas formalisés (vitesse de rotation, température, pression...) dans les outils de l'entreprise : comment peut-on s'assurer qu'ils sont transmis ?</p>	<p>Rôle de la pratique</p> <p>Présence et rôle d'artefact</p> <p>Mesurer l'impact</p>
<p>Evolution des routines</p> <p>- évolution contrainte</p> <p>- évolution spontanée</p>	<p>Qu'est ce qui permet de faire évoluer la façon de travailler et de transmettre ?</p> <p>Parfois, il y a des évolutions (nouveau process, nouvelle matière...), qu'est-ce qui permet de vous adapter ?</p> <p>Parfois, sans qu'il y ait un besoin/une obligation, vous modifiez votre façon de travailler : quand, pourquoi, comment...</p>	<p>Boucle d'adaptation</p> <p>Récurtivité ostensif/performatif</p> <p>Rôle de la pratique</p> <p>Présence et rôle d'artefact</p>

Conclusion : points à ajouter/questions/Remerciements