

L'APPROPRIATION DES OUTILS DE GESTION ET SES EFFETS SUR LES DYNAMIQUES ORGANISATIONNELLES : LE CAS DU DÉPLOIEMENT D'UN RÉFÉRENTIEL DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES

Amaury Grimand

Management Prospective Ed. | « Management & Avenir »

2012/4 n° 54 | pages 237 à 257

ISSN 1768-5958

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-4-page-237.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Ed..

© Management Prospective Ed.. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences⁵¹

par Amaury Grimand⁵²

Résumé

Les outils de gestion sont aujourd'hui au cœur du fonctionnement des organisations contemporaines. Pourtant, la recherche en gestion n'est guère explicite sur la théorie des outils qu'elle mobilise, laissant dans l'ombre leur rôle dans les dynamiques organisationnelles. La tradition rationaliste qui a longtemps prévalu en théorie des organisations a souvent réduit les outils à leur dimension purement normative, instrumentale. Le constat récurrent d'usages imprévus voire de détournements d'usages suppose pourtant de dépasser cette vision instrumentale. Nous mobilisons dans cette optique le concept d'appropriation afin de revisiter le statut des outils de gestion et leurs effets sur les dynamiques organisationnelles (de pouvoir, d'apprentissage, de changement, etc.). La mobilisation d'une étude de cas longitudinale portant sur le processus d'appropriation d'un référentiel des emplois et des compétences dans un groupe bancaire nous permet alors de définir les conditions d'une régulation conjointe autour de l'outil.

Abstract

Management tools are a central issue of contemporary organizations. However, management research is not explicit on the theory it uses to study management tools, leaving unresolved their role in organizational dynamics. The rationalist tradition that has long prevailed in organization theory has often reduced management tools to a purely normative, instrumental dimension. In this perspective, we use the concept of appropriateness to reexamine the status of management tools and their effects on organizational dynamics (power, learning, change, etc.). The use of a longitudinal case study dealing with the implementation of a repository of jobs and skills in a banking group allows us to define the conditions for an efficient use of management tools.

51. Ce papier reprend pour partie les éléments d'une communication de l'auteur présentée au congrès de l'AGRH en 2007, « Une analyse des blocages à l'appropriation des outils de gestion des ressources humaines : l'exemple du management des compétences », XVIIIème Congrès de l'AGRH, Fribourg, Suisse

52. AMAURY GRIMAND, Professeur des Universités, IAE de Poitiers, Université de Poitiers, CEREGE, agrimand@iae.univ-poitiers.fr

Des tableaux de bord prospectifs, des progiciels de gestion, des normes qualité, des référentiels de compétences... Les outils de gestion⁵³ n'ont jamais autant marqué de leur empreinte le fonctionnement des organisations contemporaines. Paradoxalement, la recherche en gestion n'est guère explicite sur la théorie des outils qu'elle mobilise, laissant dans l'ombre leur rôle dans les dynamiques organisationnelles. De fait, la tradition rationaliste qui a longtemps prévalu en théorie des organisations a pu contribuer à réduire les outils de gestion à leur dimension normative, prescriptive. S'est ainsi progressivement affirmée une conception « représentationniste » des outils de gestion (Lorino, 2007) qui en fait le prolongement de la volonté managériale.

Les travaux du Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines de Paris (CGS) ont, à cet égard, marqué une rupture dans les représentations dominantes des outils de gestion, en suggérant que ces derniers puissent être aussi vecteurs de réflexivité, d'apprentissage ou de changement (Moisdon, 1997 ; David, 1998). Plus récemment (De Vaujany, 2005 ; Grimand, 2006 ; Martin et Picceu, 2007 ; Dominguez-Péry, 2011 ; Oiry, 2011), tout en se réclamant d'approches théoriques différentes (approches structurationnistes, sociologie de la traduction, théorie de la régulation conjointe, etc.), ont émergé des travaux autour de la question de l'appropriation des outils de gestion. Ces recherches visent à rendre compte du processus d'appropriation des outils de gestion et des effets produits sur les dynamiques organisationnelles (de contrôle, de pouvoir, de changement, d'innovation, etc.). Elles ont en commun de s'écarter d'une vision strictement instrumentale des outils de gestion pour souligner par exemple leur rôle dans la construction du sens, la structuration des relations entre acteurs, l'apprentissage organisationnel. A l'instar d'Aggeri et Labatut (2010), nous considérons ainsi que la question de recherche tient moins à la conception d'outils de gestion efficaces qu'elle ne renvoie à une interrogation sur les effets, attendus et inattendus, produits par ces outils sur les dynamiques organisationnelles et l'action collective.

Cet article s'inscrit dans cette tradition, tout en s'efforçant de renouveler le regard porté sur les outils de gestion. Il mobilise une étude de cas longitudinale relative au déploiement d'un accord GPEC dans un groupe bancaire. Plus spécifiquement, nous étudions la dynamique d'appropriation du référentiel des emplois et des compétences, l'un des principaux outils structurants de l'accord. La discussion invite à dépasser une conception représentationniste des outils de gestion en intégrant la question de leur appropriation et en relativisant en conséquence la dichotomie entre conception et usage.

53. En première instance, nous définissons un outil de gestion comme un moyen matériel et/ou conceptuel mettant en relation plusieurs variables issues de l'organisation et destiné à instruire les actes classiques de la gestion : prévoir, décider, évaluer, contrôler.

1. Les impasses d'une conception « représentationniste » des outils de gestion

1.1. Une conception normative qui exclut l'acteur et la question du sens

La faible place allouée par la recherche en gestion à la question de l'appropriation des outils de gestion tient sans doute à une conception dominante de leur statut, et par voie de conséquence, de leur rapport au réel, à l'action, à l'acteur. Cette posture, que nous qualifions à la suite de Lorino (2007) de « représentationniste », repose sur les postulats suivants :

- L'efficacité de l'outil dépend de son aptitude à répliquer la réalité, mimer le réel. En d'autres termes, les propriétés intrinsèques de l'outil, la qualité de son design, suffiraient à le définir ;
- L'outil de gestion est réputé directement influencer l'action ou les schémas de raisonnement qui y conduisent. C'est un vecteur de rationalisation, de normalisation des comportements ;
- L'outil est investi d'une force autonome ; sa contextualisation importe peu puisqu'il s'impose à l'acteur. L'appropriation est ici pensée comme non problématique, consacrant l'adage selon lequel « l'intendance suivra » ;
- L'acteur lui-même entretient un rapport d'extériorité total à l'outil : c'est un acteur désincarné, sans désirs, stratégies, buts ou identité.

La citation suivante d'Alter (2003, p.43), à propos des innovations ordinaires, illustre combien cette conception des outils de gestion se ferme d'emblée à la question du sens. Le management, en effet, « *ne se préoccupe que peu de leurs usages, mais bien plus de leurs qualités intrinsèques, un peu comme l'inventeur du moulin à eau, ou celui de la charrue, se souciaient plus de faire fonctionner leur objet que de connaître le tissu social d'accueil* ».

Cette perspective s'inscrit dans une longue tradition rationaliste. Traduisant un projet à visée normative, cette approche cherche à accroître l'efficacité de l'action et de la décision managériales (Aggeri et Labatut, 2010). Dans cette optique, l'action, sa forme, sa trajectoire, sont entièrement suspendues à l'outil, ses propriétés intrinsèques, la qualité de sa conception initiale. L'outil affirme dès lors sa vocation substitutive : il n'est pas un simple support de l'action mais la modélise. Cette prétention à modéliser, via l'instrumentation, l'action *ex ante*, ne résiste pourtant guère à l'analyse :

- Elle procède d'une rationalité moyens/fins qui ne rend pas toujours compte de la complexité des situations de gestion : pluralité des logiques d'acteurs, multiplicité des niveaux d'analyse possibles, difficulté d'anticipation des comportements ;

- Elle repose sur la fiction de la prescription totale, soit la volonté d'extraire les savoirs tacites individuels pour en faire une connaissance explicite, objectivée, inscrite dans des artefacts⁵⁴ ;
- Elle institue l'outil comme un substitut à l'action, ce qui procède d'une confusion regrettable comme le rappelle Koenig (2003, p.28) à propos de la planification stratégique : « *ce sont ses actions et non ses plans qui causent le succès ou l'échec d'une organisation. Le plan stratégique est seulement un moyen de générer l'action, de stimuler le travail interprétatif et de favoriser l'apprentissage* ».

M. Berry (1983), dans son célèbre ouvrage sur les outils de gestion comme « technologie invisible », sera l'un des premiers à mettre en relief les effets structurants des outils de gestion sur le réel et sa perception par les acteurs, invitant à abandonner cette perspective selon laquelle les outils de gestion ne seraient que le réceptacle des intentions de leurs concepteurs, leur « main visible » en quelque sorte.

1.2. L'exemple de la gestion des compétences ou la prégnance d'un modèle instrumental

« *Faut-il brûler la gestion des compétences ?* » : le titre de cette publication (Antoine et al., 2006) montre la vivacité d'un débat qui tient moins à la réalité d'une pratique que plus grand monde ne conteste (la gestion des compétences est désormais un champ fortement institutionnalisé comme en atteste l'obligation triennale de négociation sur la GPEC de 2005) qu'à une critique de la vision implicite des outils de gestion inspirant la plupart des « démarches compétences ».

Le référentiel des emplois et des compétences constitue l'un des outils « pivot » de ces démarches à partir duquel de multiples usages peuvent être articulés : orientation des profils de recrutement, repérage des étapes de progression dans l'emploi, ciblage des besoins de formation, gestion des parcours de mobilité, réflexion sur les métiers « sensibles », etc. Son élaboration, complexe, vise à spécifier le contenu des tâches liées à l'emploi et les compétences requises pour les réaliser. Elle est susceptible d'impliquer les responsables ressources humaines, l'encadrement intermédiaire, les salariés eux-mêmes, mais aussi, parfois, les partenaires sociaux et, le cas échéant, un appui méthodologique par une structure de conseil externe. La démarche reste néanmoins usuellement fortement centralisée par la DRH au niveau du siège.

Masson et Parlier (2004), sans remettre en cause la légitimité des démarches de gestion des compétences, voient dans le processus même de leur conception l'un des principaux facteurs de blocage à leur appropriation. La conception figée

54. A cet égard, la critique des excès de la surcodification en matière de démarches qualité ou les débats en GRH sur l'évaluation des compétences procèdent d'une même dénonciation de cette fiction de la prescription totale.

L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences

de l'instrumentation, le caractère unilatéral des démarches adoptées, le défaut de contextualisation (référentiels importés non cohérents au regard de la culture interne), l'absence d'articulation avec les autres domaines d'intervention de la fonction ressources humaines mais aussi avec la stratégie seraient les principales sources d'essoufflement des projets de gestion des compétences.

Le primat d'une conception représentationniste semble ainsi particulièrement à l'œuvre dans la forme dominante, usuelle des référentiels de compétences mais aussi dans les modalités de leur conception. Travaillant à résoudre l'inévitable distorsion entre travail prescrit et travail réel, l'instrumentation de gestion des compétences, notamment celle incarnée par les référentiels de compétences, loin de révéler les savoir-faire, marque leur déni, par sa prétention à rationaliser les pratiques informelles, à rendre visible les savoirs tacites. Freyssenet (1994) souligne à ce propos : « *Le déni de réalité que constitue la croyance en la possibilité de remplacer le travail ou de le prescrire complètement et qui prévaut aujourd'hui largement dans la conception des systèmes techniques, organisationnels ou gestionnaires, est à l'origine de toutes les souffrances au travail, de nombre d'incidents ou d'accidents, et bien souvent de contre-performances économiques* ».

Céder ainsi à la fiction de la prescription totale, n'est ce pas oublier que la compétence se construit précisément dans les failles, les interstices des règles prescrites, leur ambiguïté et leur incomplétude constituant un espace que les acteurs vont investir pour initier un processus de changement organisationnel ? De fait, si la logique compétence entend mobiliser l'expérience des salariés ou leur intelligence des situations, force est d'admettre que l'on ne s'intéresse pas toujours aux conditions d'émergence de cette intelligence pratique : l'autonomie et la responsabilité sont trop souvent pensés comme des attributs des salariés et non comme relevant de problèmes plus larges d'organisation du travail. On ajoutera que la réappropriation du prescrit par l'opérateur est non seulement le lieu où se révèlent les savoir-faire mais aussi le lieu où se construit le rapport subjectif au travail⁵⁵.

Par ailleurs, en investissant ainsi l'outil d'une force autonome, le risque est grand de sous-estimer l'importance du contexte social dans lequel il s'inscrit de même que les jeux de pouvoir qu'il inspire. Or, ne doit-on pas considérer que « *La gestion des compétences ne peut échapper, tant lors de sa conception que lors de son utilisation, aux jeux politiques qui l'environnent et qui la fondent* » ? (Bouteiller, Gilbert, 2011, p.62).

55. Elle englobe trois logiques d'action qui échappent au registre de la prescription : 1) une logique d'efficacité permettant la prise en charge des obligations implicites de production ; 2) une logique d'économie cognitive et de préservation de soi ; 3) une logique d'apprentissage et de construction de soi.

2. L'appropriation : une opportunité de repenser le statut des outils de gestion ?

2.1. L'appropriation : quelques points de repère

Le concept d'appropriation est usuellement défini comme l'action de « *rendre propre à un usage, à une destination* ». Selon Serge Proulx (2001), l'appropriation signale tout à la fois : une maîtrise cognitive croissante de l'objet technique, une intégration significative de cet objet dans les routines de l'acteur, une dimension de création, de nouveauté rendue possible par l'usage de cet objet. Ségrestin (2004) voit fondamentalement dans l'appropriation un processus interprétatif, de négociation et de construction du sens à l'intérieur duquel les acteurs questionnent, élaborent, réinventent les modèles de l'action collective. La notion même d'appropriation rend ainsi caduque toute tentative de réduire l'outil à son substrat technique, formel. De fait, l'outil apparaît comme une entité mixte associant d'un côté des artefacts, matériels ou symboliques (des concepts, des schémas, des interfaces d'outils informatiques...), de l'autre des registres d'action, d'usage qui vont leur donner sens (Rabardel, 2005). Cette dualité de l'outil, qui fait écho à celle du concept de technologie développée par Orlikowski (1992), contribue à faire de l'appropriation un processus jamais totalement prévisible, soumis à des détournements d'usages (c'est-à-dire des usages non initialement prévus par les concepteurs). Se dessine ainsi une rupture par rapport au sens commun qui identifie l'outil comme une chose, un objet purement externe au sujet et des conceptualisations qui en feraient le simple prolongement de la pensée, lui déniaient toute matérialité. La perspective ouverte par la notion d'appropriation amène de ce point de vue à considérer que :

- Tout outil de gestion intègre une part investie par le sujet qui lui imprime sa visée, son style. Aucun outil de gestion n'est porteur en soi de connaissance. Ainsi, si une rationalité peut difficilement s'exercer sans la médiation d'un outil, aussi simple soit-il (Hatchuel, 2005), il n'y a pas de rationalité en soi d'un outil de gestion, ce dernier ne prenant de sens que par son inscription dans l'activité humaine ;
- L'appréciation de la « valeur » d'un outil de gestion ne saurait donc se résumer à l'analyse de ses propriétés intrinsèques mais est indissociable des capacités créatrices des usagers, de la façon dont ils transforment, donnent du sens à l'invention initiale (Alter, 2003) ;
- Tout outil de gestion est susceptible d'être réinventé à chacun de ses usages, ce qui n'implique pas nécessairement une évolution de son substrat formel mais peut engager une évolution des représentations ou interprétations développées à son égard ;
- Le rapport de l'acteur à l'outil est un double rapport de contrainte et d'habilitation. Contrainte, parce que la forme, la matérialité même de

L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences

l'outil bornent le champ des usages, imposent des contraintes, focalisent l'attention. Habilitation ensuite, car l'outil permet une économie cognitive, favorise pour les acteurs l'exercice d'une distance réflexive sur leur propre pratique.

2.2. Quatre regards sur la dynamique d'appropriation

Lire les outils de gestion dans une perspective appropriative, c'est s'intéresser à la rencontre de l'acteur et de l'outil, dans le contexte d'une organisation singulière. Comment s'opère cette rencontre ? Une première revue de littérature (Grimand, 2006) nous a suggéré l'existence de quatre regards susceptibles d'être portés sur la dynamique d'appropriation.

La perspective rationnelle ou instrumentale appréhende l'outil comme un vecteur de rationalisation de l'action et de la décision managériale. Dans cette perspective, les usages de l'outil s'inscrivent dans un registre dominant de prescription et de normalisation des comportements. L'outil a vocation ici à résoudre des problèmes substantiels ; il tire sa puissance de sa vérité technique, sa capacité à mimer le réel. Semblable représentation renvoie ainsi à un modèle linéaire et une vision déterministe de la diffusion des innovations (Rogers, 1995), instituant une césure nette entre conception et usage des outils.

La perspective socio-politique voit l'appropriation comme un enjeu dans la structuration des rapports sociaux. Elle appréhende les outils de gestion comme des « *machines à fabriquer des interprétations* » (Boussard et Maugeri, 2003, p.27) qui structurent les rapports de force et les positions d'acteurs en présence. Cette perspective a le mérite de révéler les mécanismes politiques à l'œuvre dans l'appropriation d'un outil de gestion, loin des visées d'optimisation que lui prête usuellement le discours managérial. Plus prosaïquement, elle conduit à admettre que les outils puissent faire l'objet de détournements d'usages, à des fins de valorisation personnelle, dans le cadre de stratégies d'influence ou bien comme argument rhétorique, support de légitimation de l'action⁵⁶. De fait, le processus d'appropriation engage des stratégies personnelles et collectives dont l'analyse stratégique (Crozier, Friedberg, 1977) ou la théorie de la régulation conjointe (Reynaud, 1988) nous restituent la dynamique.

La perspective sociopolitique souligne également les liens étroits qu'entretient le phénomène d'appropriation et la question de la légitimité. L'activation de l'outil, principalement dans le registre du discours, sert ici un processus de rationalisation *a priori* et/ou *a posteriori* de l'action collective. L'essentiel réside ici dans les mécanismes de légitimation qu'autorise l'évocation de l'outil auprès de différentes parties prenantes - internes et externes.

56. P. Lorino donne bien à voir cet usage des outils comme support d'influence quand il évoque les premiers usages de la méthode PERT dans le cadre du projet militaire américain POLARIS en 1958. L'outil ne fut ainsi guère utilisé dans les faits mais bien plus invoqué auprès des parties prenantes, décideurs politiques notamment, afin de leur donner à voir un processus de décision rationnel.

La perspective cognitive appréhende l'outil comme un support d'apprentissage permettant à l'auteur de questionner sa propre pratique. L'appropriation d'un outil par l'acteur engage ainsi un double mouvement d'assimilation / accommodation selon la dialogique chère à Piaget (1967). Assimilation, car l'acteur va tenter d'intégrer l'outil dans ses schémas de savoir-faire quitte à en subvertir la forme, la structure, les usages initialement prévus par le concepteur... Accommodation, dans la mesure où l'outil est susceptible d'ouvrir d'autres champs d'interprétation de la situation. Ainsi, l'outil de gestion favorise-t-il l'exercice de la réflexivité comme le rappelle Rabardel (2005) : « *Dans son activité, le sujet n'est pas simplement dans un rapport avec l'objet, il est également dans un rapport à lui-même : il se connaît, se gère et se transforme lui-même* ». La médiatisation de l'activité - via l'outil - permet de la mettre à distance, de l'abstraire du contexte immédiat pour en faire un objet d'analyse (Lorino, 2007). De fait, le manager trouve dans l'outil une façon de questionner sa pratique mais aussi sa relation à autrui et à l'organisation.

La perspective symbolique fait des outils de gestion un support identitaire et un vecteur de construction du sens. La théorie de l'élaboration du sens (sensemaking) chère à Karl Weick (1995) met en exergue cette dimension symbolique des outils et leur rôle dans les dynamiques organisationnelles. C'est ce que montre l'auteur lorsqu'il analyse la catastrophe de Mann Gulch où treize pompiers périrent. Quand le chef d'équipe, Warner Dodge, demande à ses hommes d'abandonner leurs outils dans les cendres du contre-feu qu'il vient d'allumer, personne ne le suit. C'est qu'en leur demandant de délaissier leur équipement, le symbole même de leur identité de pompier, le leader imprime à la situation une tournure existentielle, déstabilise le système de rôles et achève de dissoudre le cadre organisationnel.

La perspective symbolique permet également de faire justice du rôle des croyances, mythes, idéologies organisationnelles dans la dynamique d'appropriation. N. Alter (2003) souligne ainsi que les innovations managériales empruntent sans doute davantage au registre des croyances qu'au calcul rationnel : les croyances investissent le déficit d'information, cimentent l'action collective, contribuent à rendre l'action légitime aux yeux d'autrui.

Le tableau suivant propose une synthèse de ces quatre logiques susceptibles d'inspirer la dynamique d'appropriation :

L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences

Tableau 1 - Quatre regards pour penser l'appropriation des outils de gestion

RATIONNEL	SOCIO-POLITIQUE	COGNITIF	SYMBOLIQUE
VISION DE L'APPROPRIATION			
L'appropriation comme vecteur de rationalisation de la décision et de l'action managériale	L'appropriation comme résultant du jeu des acteurs	L'appropriation comme processus d'apprentissage	L'appropriation comme processus de construction du sens
REPRÉSENTATION DOMINANTE DES OUTILS DE GESTION			
Un enjeu de normalisation et de standardisation des comportements	Un enjeu dans la structuration des rapports sociaux	Une source de réflexivité sur sa propre pratique	Un vecteur identitaire Une source de légitimation de l'action
MÉCANISME DE RÉGULATION DOMINANT			
Régulation de contrôle	Régulation conjointe	Régulation conjointe	Régulation autonome
ARTICULATION CONCEPTION & USAGE			
Conception et usage comme deux moments distincts	Conception et usage dans un cycle itératif et continu		Conception et usage largement indissociables

Ces quatre regards n'ont assurément rien d'antinomique. Peut-on ainsi penser un outil de gestion comme efficace s'il n'est pas reconnu simultanément comme légitime ou faisant sens pour les acteurs ? Convoquer simultanément ces quatre regards, c'est reconnaître aussi une part équilibrée à la régulation de contrôle - la volonté de normer les usages de l'outil - et à la régulation autonome, la possibilité de le réinventer dans le cours même de son usage.

3. Une lecture de la trajectoire singulière d'appropriation d'un outil de gestion des compétences

3.1. Présentation du cas d'étude : le référentiel des emplois et des compétences, outil pivot de l'accord GPEC

Bancpro⁵⁷ est une banque moyenne spécialisée dans la gestion des patrimoines professionnels et privés, devenue après la crise de 2008 filiale, via un holding *ad hoc*, de l'état hollandais. Elle combine une offre sectorielle de financements privilégiant des secteurs typés (tels que la production de l'image...) et une gestion des patrimoines entrepreneuriaux associés à ces activités. Afin d'affirmer

57. Le nom de l'entreprise a été changé pour des raisons de confidentialité.

la robustesse de son modèle économique, elle entend rapprocher les équipes auparavant distinctes de banque privée et de banque d'entreprise, tout en unifiant son système d'information via la mise en place d'un progiciel de gestion intégrée.

Avant même la crise de 2008/2009, Bancpro avait connu deux plans sociaux (2003-2004, 2006-2007) qui avaient marqué les esprits. Après l'achèvement du second plan social en 2007, l'engagement de la négociation sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) fut le moyen pour la direction comme pour les partenaires sociaux de renouer avec une approche dynamique de l'emploi et des compétences, destinée à permettre une gestion « à froid » des restructurations. L'accord est conclu le 23 Octobre 2008, signé par l'ensemble des organisations syndicales. Le volet prospectif et collectif de l'accord s'incarne dans une approche par les métiers stratégiques/sensibles⁵⁸ appréhendée ici comme le principal vecteur d'intégration de la politique RH à la stratégie d'entreprise. Sur le versant de l'accompagnement individuel, la formation et la mobilité apparaissent comme les deux leviers majeurs de développement de l'employabilité et de sécurisation des parcours professionnels.

Le référentiel des emplois et des compétences, objet d'une réelle co-conception entre la direction et les partenaires sociaux, apparaît au cœur de l'instrumentation de GPEC. Il revêt le statut d'outil-pivot, susceptible d'aider à articuler les domaines RH usuellement impactés par l'accord. Le référentiel, structuré par grandes familles professionnelles, décrit pour chaque métier considéré les compétences requises, de nature technique, transverse et managériale, ainsi que le niveau de maîtrise attendu de ces compétences sur une échelle de 1 à 4.

3.2. Méthodologie

La recherche réalisée repose sur une étude de cas longitudinale (démarrée en janvier 2011 et dont le terme est prévu à horizon juin 2012), à même de restituer la dynamique d'appropriation de l'accord GPEC, et plus spécifiquement, de l'outil-pivot autour duquel il s'articule : le référentiel des emplois et des compétences. L'étude de cas est pour partie rétrospective (l'accord a été conclu en octobre 2008) mais a également permis, sur un an, de suivre le déploiement en temps réel de l'accord de GPEC. L'étude de cas est elle-même partie prenante d'un projet de recherche collectif plus vaste intitulé « *Accords d'entreprises sur la GPEC : réalités et stratégies de mise en œuvre* » initié avec le soutien de la DARES (Division Etudes Recherches et Statistiques du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé) et engageant la réalisation de douze études de cas longitudinales (autour des secteurs de la banque, de l'énergie, de la grande distribution, des hautes technologies et de l'automobile).

58. Les métiers stratégiques/sensibles recouvrent les métiers en tension pour lesquels l'offre de main d'œuvre est réduite, les métiers contributeurs au développement, les métiers appelés à connaître des variations sensibles d'effectifs, les métiers soumis à des révisions stratégiques fortes, les métiers impliquant des actions de transfert de savoir-faire.

L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences

La démarche de recherche mobilise un cadre d'analyse contextualiste (Pettigrew, 1990) souvent convoqué pour l'étude des processus de changement, ce dernier étant appréhendé comme l'articulation de trois composantes en interaction :

- le contexte, en l'occurrence, la place de l'environnement et de la stratégie, mais aussi les effets induits par le contexte interne (culture, système de GRH, profil des collaborateurs) sur la conception et le déploiement du référentiel des emplois et des compétences ;
- le contenu, soit ici la forme concrète que prend le référentiel, avec des débats souvent complexes sur le choix de la maille d'analyse ;
- le processus de déploiement de l'outil avec l'ambition d'en repérer les phases critiques, les points de tension, la façon dont les parties prenantes s'en saisissent.

La recherche s'inscrit dans une posture interprétativiste accordant une attention équilibrée aux actions et aux événements mais aussi aux interprétations et aux significations qu'en développent les acteurs. Dans le cas Bancpro, nous avons pu rencontrer neuf acteurs majeurs de la négociation de l'accord GPEC et de la construction du référentiel des emplois et des compétences : le directeur des ressources humaines (DRH), la directrice des relations sociales (DRS), deux responsables ressources humaines de division (RRH 1 et RRH 2), l'ensemble des membres composant le bureau du comité d'entreprise (secrétaire du comité d'entreprise - CFDT ; secrétaire-adjoint du comité d'entreprise - CFDT ; trésorier - SNB /CGE-CGC ; trésorière-adjointe - SNB/CGE-CGC, une déléguée du personnel - CFTC).

Chaque entretien, d'une durée approximative d'une heure trente, a été systématiquement enregistré et retranscrit. La trame générale de questionnement portait sur : les motivations ayant présidé à l'accord GPEC, le processus de négociation de l'accord, les principes directeurs et dispositifs structurants de l'accord, l'instrumentation de GPEC, les effets induits par l'accord sur le statut de la fonction RH, les pratiques de GRH et le dialogue social, les tensions et paradoxes liés au déploiement de l'accord. S'agissant de l'instrumentation de GPEC, la liste des thèmes incluait : le contenu du référentiel des emplois et des compétences, les finalités projetées à son endroit, les modalités de sa conception, les effets du référentiel sur les pratiques et le système de GRH, la dynamique de son appropriation.

3.3. Résultats : une dynamique d'appropriation de l'outil qui produit des effets inattendus

3.3.1. Le déploiement de l'outil référentiel : un processus sous contrainte ?

En première analyse, le déploiement de l'outil référentiel apparaît comme un processus sous contrainte qui résulte non seulement de l'obligation triennale de négociation sur la GPEC mais aussi d'une volonté de se conformer à la pression exercée par les autorités de régulation (AMF : Autorité des Marchés Financiers et ACF : Autorité de Contrôle Prudentiel) : « *Quand on a l'AMF ou la nouvelle de la commission bancaire, l'ACP, il nous disent : il faut une connaissance des métiers, ça sécurise les risques. On en est totalement convaincus* » (DRH).

La contrainte exercée par le référentiel est a priori d'autant plus aiguë que ce dernier se voit attribuer le statut d' « outil-pivot » susceptible de favoriser une mise en cohérence des pratiques de GRH. Il s'agit ainsi, via l'analyse des écarts entre compétences requises et compétences acquises, d'incrémenter le plan de formation, d'objectiver le processus d'évaluation des collaborateurs, de penser la mobilité via l'analyse des proximités de compétences inter-métiers. C'est bien une perspective instrumentale, de rationalisation des principaux processus RH qui semble ainsi inspirer l'usage du référentiel des emplois et des compétences. Cette perspective instrumentale a naturellement sa légitimité, s'agissant notamment de la cohérence interne accrue des pratiques de GRH qu'elle autorise et de sa capacité à rendre plus lisible la traduction en termes RH des choix stratégiques. L'adoption de ce seul prisme instrumental risque néanmoins de faire porter à l'outil référentiel une responsabilité qui le dépasse : celle de prédéterminer les comportements, de modifier instantanément les représentations de l'identité professionnelle. L'enjeu de la mobilité en constitue une illustration éclairante. Rationnellement, le référentiel permet de repérer les proximités de compétences entre métiers, un outil informatique soft venant en appui de cette démarche. Les gestionnaires RH projettent ainsi sur l'outil une capacité à inscrire les collaborateurs dans une démarche pro-active à l'égard de la mobilité : « *On a des catégories de collaborateurs qui effectivement sont bien dans leur poste, ont pas forcément envie de bouger, et je dirais que la démarche de GPEC peut nous aider à être plus proactifs vis-à-vis d'eux* » (RRH2).

Pour autant, les qualités intrinsèques de l'outil n'épuisent pas la question du sens que la mobilité revêt pour les acteurs. Les résultats décevants constatés pour la DRS sur le nombre de candidatures internes se positionnant sur des postes vacants montrent que la seule puissance de l'outil ne suffit pas à infléchir les représentations de la mobilité.

L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences

L'appréhension de l'outil référentiel présente ainsi dans cette phase initiale tous les symptômes d'une conception représentationniste des outils. Il est à noter que cette conception est elle-même indissociable d'un mode de pilotage relativement prescrit et centralisé de la démarche. Le dispositif prévu à l'origine, la commission GPEC, s'avère ainsi rapidement inopérant, faute d'autoriser une régulation conjointe autour de l'outil. Rassemblant la DRS, les 4 RRH et les représentants des partenaires sociaux, la commission GPEC, ne paraît pas constituer à l'usage un lieu pertinent d'élaboration et de validation des référentiels métiers. En effet, ce mode de pilotage ne permet pas de disposer du « regard métier » nécessaire pour légitimer les référentiels de même qu'il écarte les managers du processus.

3.3.2. D'une rationalité instrumentale à la construction du sens

C'est une inflexion véritable dans les dispositifs ayant présidé à la conception de l'outil référentiel qui va initier une dynamique d'appropriation et restaurer sa capacité à faire sens pour les différentes parties prenantes à l'accord. Le déploiement de l'outil ne se joue plus au sein de la commission GPEC mais s'opère désormais dans le cadre d'un pilotage déconcentré de la démarche qui consiste à travailler par grande division/département avec le RRH concerné, des représentants des partenaires sociaux impliqués dans l'accord, des managers. Ce mode de pilotage, observe le DRH, autorise une meilleure appropriation des référentiels : « *Faut pas que ça reste quelque chose de piloté par les RH et pour les RH. Ça a été extrêmement bien perçu par les managers parce que ça leur permet maintenant d'avoir quelque chose d'assez uniforme, d'avoir un cadre sachant bien sûr qu'on leur a dit que ça n'était pas figé dans le temps* » (RRH).

Le processus se veut également largement itératif, engageant des boucles de validation multiples avec les partenaires sociaux et les managers. Dans cette optique, les différentes parties prenantes se sont données une année complète pour stabiliser les fiches métiers, 15% d'entre elles étant susceptibles d'être révisées au terme de ce que les acteurs qualifient de processus d'« homologation » : « *On a une vraie négociation sur une année d'expérimentation, cette fiche ne prendra réalité que sur les notations à venir de 2012, avec naturellement la validation des postes en l'état et tous les postes qui seront contestés ou mal vécus avant la relecture, à la révision* » (Secrétaire CE, CFTD).

Le pilotage de la démarche GPEC en mode projet n'est sans doute pas étranger à son appropriation par le corps social. Il est d'ailleurs symptomatique d'entendre le DRH projeter sur la GPEC un vocabulaire directement issu de la gestion de projet en insistant notamment sur les « livrables » de la démarche (dont l'outil référentiel est la première incarnation) : « *On a négocié l'accord ensuite on a fait cette politique de changement et, en même temps que l'on avait tous ces mouvements, on commençait à travailler sur les livrables, parce que la grande difficulté des accords GPEC c'est quand même les livrables* » (DRH).

La valeur de l'outil dépend ici étroitement de la capacité des co-concepteurs (gestionnaires RH et partenaires sociaux) à se reconnaître comme mutuellement légitimes comme elle dépend de la latitude qu'ont les utilisateurs de pouvoir amender la prescription initiale. En l'espèce, il semble que le statut des partenaires sociaux – aucun n'est permanent syndical – ait joué un rôle décisif dans la dynamique d'appropriation de l'outil : « *Quand on a des représentants syndicaux permanents, ils sont déconnectés de l'activité professionnelle ; je pense que l'on n'a pas le même ressenti* » (DRS).

3.3.3. Un principe d'inséparabilité savoirs/relations inscrit dans la dynamique même de l'outil

Le cas Bancpro illustre bien cette capacité simultanée d'un outil de gestion : 1) à produire de la connaissance pour rationaliser certains processus (le référentiel, par la comparaison des écarts entre les compétences requises et les compétences détenues, permet ainsi d'incrémenter le plan de formation) ; 2) à s'affirmer comme un élément structurant des relations entre acteurs. Sur ce dernier point, l'outil référentiel semble avoir eu un double impact :

- Il a été l'opportunité pour les RRH de développer une connaissance plus aiguë des métiers dans le périmètre qu'ils gèrent, tout en renforçant leur visibilité et en densifiant leurs liens avec les partenaires sociaux : « *Ils (les RRH) se sont fait connaître des partenaires sociaux ; ils sont rarement, sauf en cas de litige avec un collaborateur, en première ligne avec eux. Ils ont pu discuter avec leurs managers et décortiquer les métiers (...). Ça a modifié leur statut, ça a modifié très fortement leur connaissance de leur périmètre et des métiers exercés dans leur périmètre (...). Je pense que l'on essaie de créer une fluidité entre les collaborateurs et la DRH* » (DRS).

A plus long terme, le DRH anticipe également un impact potentiel de l'outil référentiel sur le décloisonnement et la décentralisation de la fonction RH : « *(Avant) c'était Fort Knox la DRH (...). Les gens ne venaient jamais à la DRH (...). Maintenant, les gens viennent spontanément, ils viennent voir leur RRH, leur responsable de formation, ça contribue aussi à un décloisonnement* » (DRH).

- Sur le plan des relations sociales, le déploiement de l'outil référentiel a cristallisé une polarisation des attitudes syndicales. Un pôle dominant, composé de la CFDT et du SNB/CFE-CGC (avec l'assentiment tacite de la CGT) privilégie une implication active sur la mise en œuvre de l'accord GPEC via notamment un investissement soutenu dans la co-construction des référentiels. Ce partenariat assumé, mais sans complaisance, s'inscrit dans un syndicalisme d'expertise, de services rendus aux salariés en matière d'accompagnement professionnel. Un second pôle, minoritaire, représenté par la CFTC, donne la priorité à la protection défensive des salariés. Cette attitude reste empreinte de défiance à l'égard de la direction : crainte du retour d'un PSE⁵⁹ derrière l'affichage de la GPEC,

59. Plan de sauvegarde de l'emploi

L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences

dénonciation d'une instrumentalisation des procédures d'évaluation individuelles encadrées par le dispositif de GPEC afin d'alimenter d'éventuelles ruptures conventionnelles⁶⁰.

Ce principe d'inséparabilité savoirs/rerelations recoupe l'analyse développée par Dietrich et Parlier (2007) qui dans leur analyse de la première génération d'accords GPEC leur assignaient comme enjeu majeur leur capacité à faire émerger de nouvelles figures d'acteurs.

3.3.4. Une GPEC « maison » qui confère à l'outil sa légitimité

L'appropriation de l'outil référentiel et sa dimension habilitante apparaissent par ailleurs indissociables de sa contextualisation ou pour reprendre l'expression de David (1998), d'une exploration croisée de l'outil par l'organisation et de l'organisation par l'outil. La dimension « maison » de l'accord GPEC et de sa mise en œuvre est ainsi sciemment cultivée par les acteurs de l'entreprise : elle devient une composante de la culture de la banque qu'elle actualise et revivifie. Cette volonté de contextualisation est particulièrement manifeste dans la distance prise avec la nomenclature des emplois-types de la convention collective de branche. Le DRH justifie cette prise de distance par une critique en creux du caractère jugé obsolète de la nomenclature de la convention collective et son identification trop forte dans les esprits à la mise en œuvre de PSE.

La volonté de contextualisation de l'outil référentiel s'incarne également dans sa construction itérative et le choix d'une maille d'analyse relativement fine, au plus près des situations de travail réelles. Ceci amène un spectre relativement large de métiers identifiés, environ 280 pour une population de 1150 salariés : « *L'idée qu'on a eu c'est de coller au plus près de la réalité pour que les managers, les collaborateurs aient une vision très concrète, très opérationnelle de ce qu'il y a dans la fiche, et qu'ils se disent : voilà ça correspond à ce que l'on me demande au quotidien et ce n'est pas une approximation qui fait que finalement je ne m'y retrouve pas* » (RRH1).

Deux questions centrales ont par ailleurs été au cœur de cette contextualisation de l'outil : celle ayant trait aux fonctions dites « mono-parentales », occupées par un seul ou quelques titulaires, rendant de fait ambiguë la distinction emploi/titulaire ; celle relative à la distinction entre emploi-type et emploi-cible et l'opportunité d'anticiper dans le référentiel des évolutions probables du contenu des emplois.

3.3.5. L'outil référentiel comme vecteur de réflexivité

Le déploiement de l'outil référentiel n'est pas qu'un moyen de prescrire et d'inciter à de nouveaux comportements ; il apparaît également comme un vecteur d'apprentissage qui permet aux acteurs de questionner le rapport qu'ils entretiennent à leur pratique, à autrui, à l'organisation. Cet usage du référentiel

60. Élément qui, toutefois n'est pas confirmé par les données issues du bilan social.

des emplois et des compétences comme miroir réflexif s'inscrit dans plusieurs registres :

- La mise en évidence des passerelles inter-métiers via l'analyse des proximités de compétences, permet d'imaginer des trajectoires de mobilité non anticipées jusqu'alors ;
- Les compétences libellées dans les référentiels, notamment celles ayant trait aux compétences transverses, très centrées sur la dimension relationnelle, réactualisent un modèle culturel qui jusqu'alors, valorisait l'expertise technique et mettait moins en exergue la gestion de la relation client ou les préoccupations liées au développement commercial ;
- L'approche par les emplois sensibles/stratégiques, articulée au référentiel, si elle n'a pas fatalement eu pour effet de rendre davantage visible la stratégie⁶¹, rend en revanche plus lisibles les évolutions de métiers dont certaines sont très significatives (rationalisation et dématérialisation des fonctions support en particulier). L'intériorisation de ces évolutions par les parties prenantes à l'accord a été de toute évidence facilitée par la structuration du référentiel des emplois et des compétences ;
- Le référentiel révèle des synergies sous-exploitées à l'échelle de l'organisation. Ainsi, le maintien de deux équipes distinctes, l'une en charge des moyens de paiement pour le marché national, l'autre pour les marchés étrangers, ne se justifie plus au regard des proximités de compétences requises. Cela sera acté par la création d'un seul métier de « gestionnaire flux ».

3.3.6. Une nécessaire mise en visibilité des effets de l'accord GPEC

Dans le cas Bancpro, l'appropriation du référentiel des emplois et des compétences, et plus largement de l'accord GPEC, s'appuie également sur une mise en visibilité de ses effets. Celle-ci mobilise activement les nouvelles technologies de l'information et de la communication (mise à disposition de l'accord GPEC et de l'ensemble des accords sur l'intranet) et garantit la traçabilité des données tant pour les collaborateurs que pour les managers (accès aux historiques d'entretiens, de formations, etc.). Elle apparaît également concomitante de la structuration d'une fonction contrôle de gestion sociale permettant d'objectiver aux yeux des parties prenantes les effets de la GPEC. Pour autant, les partenaires sociaux de Bancpro expriment le souhait que cette mise en visibilité des effets de l'accord GPEC s'accompagne également d'une mise en visibilité des moyens qui lui sont dédiés. Tout en prenant acte de l'importance de la contribution formation, ils soulignent en effet qu'il est difficile de distinguer clairement ce qui relève de la formation réglementaire et ce qui relève directement des actions spécifiquement engagées dans le cadre de l'accord GPEC.

61. Cette mise en visibilité s'affronte à des contraintes de confidentialité, l'horizon stratégique de Bancpro reste par ailleurs incertain, avec l'hypothèse à terme d'une privatisation.

4. Discussion. L'appropriation, une opportunité de repenser le statut des outils de gestion ?

4.1. L'appropriation d'un outil de gestion : un processus multidimensionnel

Réduire l'usage des outils de gestion à un seul prisme instrumental ne suffit pas à comprendre la trajectoire singulière qu'ils prennent dans l'organisation ni à éclairer les raisons de leur essoufflement, de leur détournement ou bien encore de leur rejet. Cette compréhension suppose de notre point de vue l'adoption d'un regard multidimensionnel sur l'appropriation des outils de gestion qui rende compte de sa dimension instrumentale, certes, mais aussi de ses aspects sociopolitique, cognitif, symbolique. Faute de cette perspective multidimensionnelle, il est à craindre que les concepteurs de l'outil imputent la résistance des acteurs à un contenu inadéquat, alors que les points de tension se situent bien souvent dans un autre registre (les intentions projetées sur les outils, le sens qu'ils revêtent pour les acteurs, les transformations induites par les outils sur l'équilibre des pouvoirs, etc.). En matière de gestion des compétences, cette dérive instrumentale est non seulement chronophage mais elle élude ce que l'instrumentation est censée servir : la démarche elle-même, l'instauration de nouvelles relations entre acteurs, une réflexion plus large sur l'organisation.

Sur un plan sociopolitique, on prendra acte de ce que l'appropriation d'un outil de gestion est tributaire du contexte dans lequel il se déploie. Elle doit composer notamment avec des pressions institutionnelles (qu'elles émanent du législateur, des branches professionnelles ou bien encore des discours sur les « bonnes pratiques »), s'affronter à la culture et aux modes d'organisation dominants, tenir compte de l'équilibre des pouvoirs et des solidarités professionnelles qui s'expriment. Ceci passe par un processus de contextualisation (l'instauration d'une GPEC « maison » dans le cas de Bancpro). Ceci suppose aussi de réfléchir à la façon dont le nouvel outil va pouvoir s'insérer dans le concert des outils, c'est-à-dire au regard de l'instrumentation de gestion existante (Detchessahar et Journé, 2007).

Sur un plan cognitif, il s'agit de considérer qu'un outil de gestion n'est pas réductible à un rôle de prescription, de conformation des comportements, mais d'envisager qu'il puisse être aussi un vecteur potentiel d'apprentissage. Cet apprentissage, dans le cas Bancpro, s'est opéré simultanément à un niveau individuel et organisationnel. A un niveau individuel, l'outil référentiel amène les collaborateurs à avoir un regard réflexif sur leur propre pratique professionnelle (notamment le rapport qu'ils entretiennent à la polyvalence et à la mobilité). A un niveau organisationnel, il permet de questionner la pertinence d'une réflexion sur le rapprochement des activités de banque privée et de banque entreprise.

La dimension symbolique ou identitaire des outils de gestion mérite enfin considération. De ce point de vue, le modèle de la compétence a été souvent associé dans la littérature à l'émergence du modèle individualisant en GRH (Nizet et Pichault, 2000) qui associe de façon paradoxale une personnalisation étroite des outils et pratiques de GRH et un renforcement des modes d'intégration à l'entreprise. Cette évolution n'est pas sans poser question : Alter (1993) y voit ainsi l'expression d'une forme « sauvage » de professionnalisme, sans histoire, ni codes ou organisation interne clairement établis (a fortiori sans appartenance à un corps de métier), entendue uniquement comme un rapport d'autonomie à l'activité et qui pourrait bien à terme provoquer la lassitude de l'acteur de l'innovation. Le cas Bancpro est révélateur de cette tension identitaire : en dépit d'une rhétorique qui promeut la figure d'un salarié désormais acteur de son parcours professionnel, les salariés ne sont guère pro-actifs en termes de mobilité ; de même la tentative de pousser le développement de la polyvalence à travers l'outil référentiel éprouve la résistance des identités de métiers.

4.2. L'appropriation comme processus ouvert et continu

Les développements précédents ainsi que l'étude de cas mobilisée invitent à penser l'appropriation des outils de gestion non pas comme un processus linéaire mais comme un processus itératif, alternant en permanence les phases de conception et d'usage.

Les premières routines d'utilisation de l'outil se développent dans une démarche faite de tâtonnements, d'expérimentations, d'apprentissages par essais-erreurs. Deux difficultés caractérisent cette étape : la recherche d'une contextualisation plus forte de l'outil ainsi que la nécessité pour ce dernier de s'intégrer dans un système d'outils et de pratiques existants.

L'appropriation de l'outil, proprement dite, s'apparente à un processus de contextualisation. Un premier effort de conception va dessiner les contours de l'outil, tant du point de vue des finalités qui lui sont assignées, que de son support formel ou bien encore des rôles qu'il est susceptible d'inspirer. Les enjeux socio-politiques ou symboliques qu'il cristallise, la dynamique même des apprentissages qu'il emporte, autorisent dans les phases ultérieures de multiples réappropriations de l'outil. Ces dernières correspondent soit à des réinterprétations de l'outil, à des propriétés émergentes (c'est-à-dire des usages non initialement prévus par les concepteurs) ou bien encore à des détournements d'usage. Les écarts ou dérives constatés entre des prescriptions initiales et des usages en situation peuvent alors inspirer deux trajectoires différentes : 1) un abandon pur et simple de l'outil ou des usages « clandestins » faute d'une régulation conjointe autour de l'outil ; 2) une réintégration des usages émergents dans un nouvel effort de conception de l'outil.

L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences

La « valeur » de l'outil, dans cette perspective, est pensée comme le fruit d'une interaction entre acteurs et outils dans le contexte d'une organisation singulière. Ce processus engage de multiples séquences de « *prescriptions réciproques* » (Hatchuel, 1994), conception et usage étant mêlés dans un vaste processus récursif et continu. La notion d'appropriation invite ainsi à être particulièrement attentif à tout risque de réification de l'outil. En matière de gestion des compétences, le risque est d'autant plus sensible que les gestionnaires RH rechignent parfois à toucher aux fondements de référentiels de compétences compte-tenu de leur articulation étroite avec de nombreux usages RH et les effets potentiellement multiples que leur actualisation induit (Bouteiller, Gilbert, 2011).

Cette représentation de la dynamique temporelle d'un outil de gestion suppose de renoncer à toute conception figée de l'instrumentation pour laisser le pas à une « maîtrise d'usage », de façon à créer une « *concomitance et des renforcements mutuels entre le processus de conception instrumentale et celui de la fixation des modalités d'usage, qui serait fondé sur l'organisation d'une interactivité continue entre parties prenantes* » (Moisdon, 2005, p. 248).

Conclusion

L'ambition de cet article était de suggérer, à travers le prisme de l'appropriation, un renouvellement du regard susceptible d'être porté sur les outils de gestion. Toute appropriation d'un outil de gestion génère des apprentissages : qu'elle amène à repenser les cadres dominants de l'organisation (apprentissage à double boucle), ou plus simplement les stratégies d'action (apprentissage à simple boucle). Les détournements d'usages, résistances ou comportements opportunistes ne doivent plus dans ce cadre être lus comme un écart à réduire, l'indice d'une transgression, mais comme le signe même que le processus d'appropriation opère. Faute de cette régulation conjointe, la dynamique d'appropriation ne peut réellement opérer ni déboucher sur un renouvellement des cadres cognitifs de l'action. En conclusion, si l'on admet que les acteurs disposent d'une autonomie interprétative et qu'en conséquence les outils ne déterminent pas leurs formes d'action, alors il ne reste à l'outil qu'un statut modeste : celui d'aider les acteurs à coordonner leurs actions à développer une intelligibilité mutuelle. Penser l'appropriation des outils de gestion, c'est dès lors penser leur inscription dans la dynamique de l'action collective, se refuser à faire de la connaissance un « *artefact représentationnel qu'une organisation peut retenir et détenir* » (Lorino, 2005, p. 55). Sur un plan méthodologique, semblable posture invite à explorer les décalages qui s'instaurent entre l'activité prescrite et l'activité réelle, à se centrer sur les détournements d'usages et l'étude des pratiques en situation. Il y a là sans doute pour les sciences de gestion une opportunité de dépasser les clivages entre connaissance et action, conception et usage, l'acteur et la construction du sens.

Références

- AGGERI F. et LABATUT J. (2010), « La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.13, N°3, p.5-37.
- ALTER N. (1993), « Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 34 N°2, p. 175-197.
- ALTER N. (2003), *L'Innovation ordinaire*, PUF, Paris.
- ANTOINE M., DEFLANDRE D., NAEDENOEN F., PICHHAULT F. et RENIER R. (2006), *Faut-il brûler la gestion des compétences ?*, De Boeck Université.
- BERRY M. (1983), *L'impact des instruments de gestion sur les systèmes humains*, Editions du CRG.
- BOUSSARD V. et MAUGERI S. (2003), *Du politique dans les organisations*, L'Harmattan, Paris.
- CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Le seuil, Paris.
- BOUTEILLER D. et GILBERT P. (2011), « La compétence numérisée ; enjeux de validité et quête de sens », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°79, Janvier-février-mars.
- DAVID A. (1998), « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*, N°120, p. 70-87.
- DIETRICH A. et PARLIER M. (2007), « Les accords de GPEC : une technologie visible ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 66, octobre-décembre, p. 30-42.
- DOMINGUEZ-PÉRY C. (2011), (Coord.), *Valeurs et outils de gestion. De la dynamique d'appropriation au pilotage*, Hermès Science Publications, Paris.
- FREYSSINET M. (1994), « Quelques pistes nouvelles de conceptualisation du travail », in DESMAREZ P., FREYSSINET M. (dir.), « Les énigmes du travail », N° hors-série de *Sociologie du Travail*, p 105-122.
- GRIMAND A. (2006), *L'appropriation des outils de gestion. Vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, Presses Universitaires de Saint-Etienne
- HATCHUEL A. (2005), « Pour une épistémologie de l'action. L'expérience des sciences de gestion », dans TEULIER R. et LORINO P. (Dir.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, La Découverte, Paris, p. 72-92.
- HATCHUEL A. (1994), « Apprentissages collectifs et activités de conception », *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août, p. 109-120.
- KOENIG G. (2003), « L'organisation dans une perspective interactionniste », dans B. VIDAILLET (Coord.), *Le sens de l'action. Karl E. Weick. Sociopsychologie de l'organisation*, Vuibert, Paris.
- LORINO P. (2007), « Un défi pour les sciences de gestion : le tournant paradigmatique du modèle de la décision au modèle de l'action collective », dans MARTINET A.-C. (Dir.), *Sciences du management : épistémologie, pragmatique et anthropologie*, Vuibert, Paris, Coll. Fnege.
- MARTIN D. PH. et PICCEU C. (2007), « Outils de gestion et pilotage dynamique de l'action collective », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol 10, N° 3, p 75-110.
- MOISDON J.-C. (dir.) (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Séli Arslan, Paris.
- MOISDON J.-C., « Comment apprend-on par les outils de gestion ? Retour sur une doctrine d'usage », dans TEULIER R. et LORINO P. (Dir.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, La Découverte, Paris, 2005, p 239-250.
- NIZET J. et PICHHAULT F. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Points Seuil.
- OIRY E. (2011), « Usages imprévus et dynamique des outils de gestion. Réflexions à partir du cas d'un instrument de gestion des compétences », *Management international*, Vol. 15

L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences

N°2, p.11-22.

ORLIKOWSKI W.-J. (1992), « The Duality of Technology : Rethinking the Concept of Technology in Organizations », *Organization Science*, Vol. 3 N°3, p. 398-427.

PETTIGREWA.-M., (1990), « Longitudinal Field Research on Change, Theory, & Practice », *Organization Science*, Vol. 1, p. 67-92.

PIAGET J. (1967), *Biologie et connaissance*, Gallimard, Paris.

PROULX S. (2001), « Les formes d'appropriation d'une culture numérique comme enjeu d'une société du savoir », Actes du colloque COREVI, *Gouvernance et usages d'internet : vers un nouvel environnement normatif*, Montréal.

RABARDEL P. (2005), « Instrument, activité et développement du pouvoir d'agir », dans TEULIER R. et LORINO P. (Dir.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, La Découverte, Paris, p. 251-265.

REYNAUD J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Gestion*, XXIX, p. 5-18.

ROGERS M.-E. (1995), *Diffusion of Innovations*, 4th Edition, The Free Press, New York.

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

WEICK K.-E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage.