



**HAL**  
open science

## Produire et favoriser l'appropriation des connaissances alternatives en GRH

Stéphane Bellini

► **To cite this version:**

Stéphane Bellini. Produire et favoriser l'appropriation des connaissances alternatives en GRH. XXVI-  
Ile Congrès de l'AGRH, 2017, Aix-en-provence, France. hal-02115773

**HAL Id: hal-02115773**

**<https://hal.science/hal-02115773>**

Submitted on 30 Apr 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **PRODUIRE ET FAVORISER L'APPROPRIATION DE CONNAISSANCES ALTERNATIVES EN GRH**

**STEPHANE BELLINI**

**CEREGE (EA 1722)**

**IAE DE POITIERS – UNIVERSITE DE POITIERS**

Cette communication se donne pour objectif de questionner la manière de produire et de diffuser des connaissances en GRH. Nous estimons que la production de connaissances alternatives aux connaissances dominantes est une condition de transformation de pratiques managériales dont l'étude montre des limites. Cela s'applique à bien des pratiques en GRH. Cependant, dans l'espace de cette communication, nous mettrons l'accent sur trois d'entre elles : la GPEC, la gestion des seniors et le management participatif. Ces trois pratiques reposent sur un processus de production de connaissances que nous qualifions d'aveuglant dans la mesure où il conduit à obscurcir l'objet qu'il est censé éclairer.

Mais à quoi bon porter la critique sur les pratiques de GRH sans proposer d'alternatives, sans avancer des connaissances susceptibles d'appréhender autrement les objets de la GRH. Nous considérons qu'il s'agit de notre rôle de chercheur que de proposer des grilles d'analyse, des concepts ou artefacts symboliques à même de devenir le support de la diffusion de connaissances alternatives. Le double questionnement de la production et de la diffusion s'impose du fait d'un trait marquant du projet des sciences de gestion à savoir qu'il s'agit de produire des connaissances pour l'action (Avenier et Schmitt, 2007). Ce projet n'est pas anodin. Il signifie que les connaissances produites doivent aussi être pensées pour les acteurs organisationnels, au-delà des cercles académiques traditionnels.

Nous proposons une démarche de déconstruction puis de reconstruction des connaissances permettant de concrétiser ce projet. Cette démarche se fonde sur une analyse réflexive de nos travaux de recherche, stimulée par la rédaction d'une note de synthèse de HDR. Dans un premier temps, nous expliquons l'intérêt de cette démarche. Dans un deuxième temps, nous extrayons de nos travaux de recherche trois thèmes afin d'explicitier le processus de déconstruction des connaissances : GPEC, management participatif, gestion des seniors. Enfin, nous nous appuyons sur une démarche de schématisation pour incarner le processus de reconstruction de connaissances, en nous focalisant ici sur la GPEC.

## **1. Intérêts d'une démarche de déconstruction – reconstruction**

La nature des connaissances en GRH les expose à des influences sociales qui légitiment le processus de déconstruction. Nous en exposons le principe dans les sections suivantes.

### ***1.1. Les connaissances en GRH, produit d'une relation entre sujets et objets***

Cook et Brown distinguent deux visions de la connaissance (1999). La première est vue comme un stock objectif, cumulable et transmissible, étudié dans le cadre d'une épistémologie de la possession (*knowledge*). La seconde en prend le contrepied et considère la connaissance comme un processus émergent et en perpétuelle redéfinition, naissant dans l'action et dans la relation entre sujets et objets (*knowing*). Elle reconnaît le fait subjectif comme structurant l'élaboration des connaissances. Nous nous reconnaissons dans cette seconde conception de la connaissance.

Or ce processus n'est ni neutre ni impassible aux influences sociales. Au contraire, les objets de connaissance en GRH, quels qu'ils soient, ne peuvent s'autonomiser ni des acteurs qui la construisent ni de l'action vers laquelle elle est orientée. Etant inséparables de l'action, les objets de connaissance en GRH sont difficiles à appréhender *toute chose égale par ailleurs*. Ils ne sont pas autonomes des acteurs qui les construisent or chaque acteur est embarqué dans ses propres subjectivités. Elles-mêmes traduisent des intérêts et positions sociales particulières, des influences du contexte institutionnel et s'appuient sur un substrat symbolique fait de croyances et de mythes. Enfin, la production de connaissance en GRH s'exerce par une pluralité d'acteurs, chacun agissant à son propre niveau qu'il soit acteur de la fonction GRH, acteur de la recherche en GRH mais aussi acteur des organisations vivant la fonction à la fois en tant qu'objet à gérer et sujet agissant.

En conséquence, nous considérons impossible l'idée d'une connaissance de la GRH pure et parfaite. Inversement, les acteurs, immergés dans des jeux sociaux et processus symboliques et embarqués dans l'action, peuvent construire une représentation du réel aveuglante pour la pratique.

### ***1.2. Des connaissances exposées à des aveuglements***

Au cours des développements précédents, nous avons montré que les connaissances sont le fruit d'une représentation du réel d'acteurs engagés dans l'action. Les acteurs jugent ces connaissances ainsi construites utiles à l'action car elles donnent le sentiment de saisir le monde, livrent des clés de lecture et permettent *in fine* de prendre des décisions apparemment logiques. Cependant, si la représentation du réel est fondée sur des généralisations abusives ou des stéréotypes, si elle est élaborée depuis un point de vue partiel, les connaissances auxquelles elles aboutissent finissent par obscurcir les objets qu'elles sont censées éclairer. Les connaissances deviennent aveuglantes alors qu'elles prétendent être éclairantes. C'est la raison pour laquelle il nous semble essentiel d'engager une déconstruction des connaissances, d'autant plus que les impacts de telles connaissances peuvent être lourds compte-tenu du rôle de la fonction RH dans les organisations. Il ne s'agit pas de disséquer avec gourmandise le processus de construction de connaissances et d'en faire un but ultime. Il s'agit d'envisager la construction de connaissances comme une étape fondamentale du développement de pratiques de GRH, quelles qu'elles soient.

Avant de tenter de caractériser quelques processus conduisant à des connaissances aveuglantes, il nous semble utile de livrer quelques précisions :

- l'aveuglement n'est pas l'attribut des acteurs de terrain pris dans le piège cognitif de l'action. Les acteurs de la recherche sont eux-mêmes exposés à des processus d'aveuglement tout comme les praticiens peuvent faire preuve de réflexivité ;
- l'aveuglement qualifie le processus et non l'état de connaissances qui seraient aveuglantes ou éclairantes en soi. Une connaissance scientifiquement établie, éclairante à certains égards, peut devenir aveuglante par une universalisation de la portée de la théorie établie ou si elle est utilisée de manière exclusive et systématique. Par exemple, la lecture des relations de travail par le prisme exclusif des jeux de pouvoir masque des processus symboliques, des liens d'appartenance et de solidarité, des phénomènes de don. Cela n'enlève rien à la pertinence d'une lecture sociopolitique de l'action organisationnelle mais invite à se mettre à distance de toute théorie absolue. L'aveuglement caractérise ainsi la difficulté qu'ont les acteurs à envisager des hypothèses explicatives rivales. Les connaissances deviennent alors aveuglantes ou éclairantes par les usages qui en sont faits ;

- Des connaissances aveuglantes produisent inévitablement des effets lors de leur incorporation dans l'action organisationnelle, que nous développons dans la section suivante.

### ***1.3. Impact des connaissances aveuglantes sur les pratiques de GRH***

A l'échelle d'une organisation comme à celle de la vie professionnelle d'un individu, des connaissances en GRH aveuglantes peuvent être lourdes de conséquences. Elles peuvent non seulement amener des pertes d'efficacité dans l'action organisationnelle (par exemple du fait de problèmes de pertinence associés au modèle de GPEC couramment développé) mais aussi contribuer à renforcer les tensions dans le travail voire à évincer une population de l'emploi, en l'occurrence les seniors. En soi, cela justifie à nos yeux l'intérêt de déconstruire les connaissances. Mais cela permet aussi de reconstruire de nouvelles connaissances pour l'action, conformément au projet des sciences de gestion. Cette communication se centre sur le processus de déconstruction et de reconstruction des connaissances en s'appuyant sur des recherches conduites antérieurement.

## **2. Méthodes de déconstruction**

Dans les sections suivantes, nous présentons trois objets de recherche en identifiant les processus aveuglants qui impactent les connaissances établies sur ces objets. Puis, pour chacun d'entre eux, sans prétendre ni à l'exhaustivité, ni à la normalisation de la conduite d'une recherche, nous présentons nos méthodes de déconstruction des connaissances établies.

Thèmes de recherches	Processus d'aveuglement identifiés	Principes de déconstruction des connaissances
Gestion des seniors	Illusions d'optique dans la compréhension d'un phénomène	Décentrer l'analyse
Instrumentalisation de la GPEC	Foi en l'essence fonctionnaliste des outils de gestion	Réintégrer les acteurs dans l'analyse des processus
Management participatif	Croyance en des formes de management magique	Identifier les impasses des postulats incompatibles

**Tableau 1 – Processus d'aveuglement des principes de déconstruction des connaissances**

### ***2.1. Gestion des seniors : l'aveuglement du critère de l'âge***

L'emploi des seniors fait partie des objets pour lesquels les connaissances se sont construites à partir d'un point focal déformant. La surestimation du critère de l'âge, la survalorisation des traits individuels et inversement la sous-estimation de l'explication organisationnelle dans les phénomènes observés empêchent un diagnostic alternatif et susceptible d'amener d'autres pratiques. Malgré la littérature abondante contredisant avec continuité les croyances en la matière, celles-ci perdurent avec des conséquences négatives pour les salariés âgés, pour qui la difficulté à se maintenir dans l'emploi est réelle (seuls 44% des 55-64 ans sont en emploi en France selon Eurostat) et se transforme en mission impossible quand il s'agit d'en retrouver un.

#### ***2.1.1. Une illusion d'optique tenace***

Les travers de cette connaissance que nous qualifions d'aveuglante ont été identifiés depuis longtemps par la littérature. Celle-ci mentionne le poids des stéréotypes à propos des salariés âgés, défavorables aux décisions d'emploi les concernant (Minni et Topiol, 2004). Volkoff,

Molinié et Jolivet, 2000) montrent que les DRH, *a fortiori* jeunes, jugent les salariés de plus de 50 ans plus rigides que les jeunes salariés, plus résistants au changement en général et à l'usage des nouvelles technologies en particulier. La perte de motivation serait une caractéristique majeure de l'état psychologique des salariés âgés (Volkoff *et alii*, *ibid.* ; Marbot et Peretti, 2004).

La partialité de cette connaissance est vérifiée à propos de la productivité des salariés âgés, Gautié (2004) montre qu'en moyenne, elle ne décline pas avec l'âge, confirmant ainsi d'autres travaux (Aubert et Crépon, 2004 ; Greller & Simpson, 1999). Le déclin des performances dépend en fait d'une combinaison complexe de variables (individus et situations) qu'on ne peut résumer au seul facteur âge. Il en va de même à propos du discours sur la « *perte de motivation* » des seniors. Il est fondé sur l'identification de signes visibles : manque d'enthousiasme, expression d'une certaine nostalgie, contestation de certaines décisions. Pour Kanfer et Ackerman (2004), la thèse du déclin de la motivation avec l'âge n'est pas validée scientifiquement. Si lassitude il y a, on ne peut pas attribuer à un processus individuel un phénomène dont les causes sont en partie organisationnelles. Marbot et Peretti montrent bien que le sentiment de fin de vie professionnelle est un processus autant organisationnel que psychologique, car construit par l'absence de soutien au processus de motivation (2004) : l'absence de formation, les difficultés à progresser dans la carrière, l'attribution de dossiers peu valorisés créent des comportements attentistes et peu de projection dans le futur, et *in fine* légitiment les représentations négatives portées sur les salariés âgés et intériorisées par eux-mêmes.

L'argument physiologique est lui aussi contesté car le facteur âge, pris isolément, n'apporte qu'une explication très partielle aux situations d'inaptitude : le vieillissement des individus au travail est la combinaison du vieillissement biologique naturel et du vieillissement produit par un certain nombre de facteurs dont l'environnement de travail (Teiger, 1989). L'existence de pratiques d'amélioration des conditions de travail, de développement de la polyvalence, de gestion de carrière influencent fortement les conséquences du vieillissement. Les seniors compensent d'éventuels déclin de performance par des stratégies d'adaptation, d'économie de gestes et de déplacements par exemple, pourvu que l'organisation du travail leur en laisse la possibilité (Volkoff *et alii*, *ibid.*). Bref, le schéma de pensée déployé à propos des seniors vise à renforcer la causalité individuelle des performances en évacuant la question organisationnelle.

### 2.1.2. Déconstruire en décentrant l'analyse

Dans le cas des seniors, décentrer l'analyse consiste d'abord à examiner la manière avec laquelle se fonde l'analyse des *problèmes* associés à l'âge et qui justifieraient leur éviction pour ensuite proposer une analyse fondée sur d'autres critères. Nos travaux montrent que la connaissance des seniors repose sur trois éléments :

- un diagnostic des problèmes fondé sur les causes individuelles et négligeant la relation individu-organisation ;
- des pratiques de GRH centrées sur le critère de l'âge ;
- des pratiques appuyées sur des dispositifs institutionnels qui ont consacré l'âge comme un critère de gestion de l'emploi.

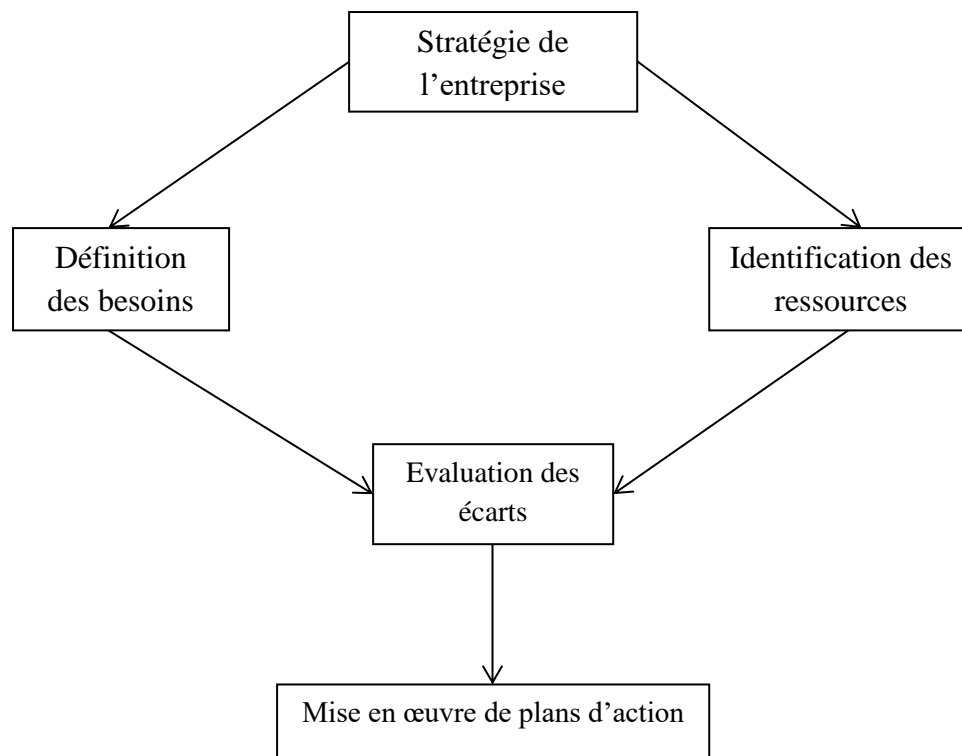
Ces trois éléments combinés apportent une part d'explication à l'éviction des seniors. Cette déconstruction montre les impasses de la manière d'envisager la place des salariés âgés dans les organisations. Elle suggère qu'en décentrant l'analyse sur d'autres critères, une autre connaissance est possible : en relativisant le critère de l'âge pour lui préférer celui des compétences, en substituant à l'analyse sur les critères individuels le critère de la relation individu-organisation, on pose les jalons d'une autre connaissance du phénomène.

## 2.2. Instrumentation de la GPEC : une rationalité instrumentale aveuglante

La GPEC se signale par une instrumentalisation que nous traitons dans cette section, avant de proposer dans la suivante la réintroduction des acteurs comme une méthode de déconstruction.

### 2.2.1. L'essence fonctionnaliste des outils de gestion

La foi en la prescription, matérialisée par une instrumentation supposée rationnelle des processus à infléchir, reste une croyance tenace et puissante en gestion en général et à propos de la GPEC en particulier. Elle repose sur des présupposés fonctionnalistes selon lesquels la présence d'un outil suffirait à produire les effets qui ont légitimé sa conception. La GPEC est ainsi présentée comme un enchaînement linéaire d'outils d'analyse puis de plans d'action, ce qu'illustre une schématisation de Mallet (1991). Reprise par des cabinets conseil, elle prend au fil du temps le statut du « schéma classique de GPEC » présenté dans la figure 1 (Gilbert, 2006, p. 72).



**Figure 1 : le schéma classique de la GPEC**

Cette représentation tend à faire de la GPEC une mécanique rationnelle et sous-estime l'importance des dimensions humaines à l'œuvre dans son déploiement (Gilbert, 2006). Mais force est de constater que la croyance en la mise en œuvre des outils prospère malgré les travaux de la sociologie des organisations, montrant depuis les années 70 la vanité d'une prescription ignorante des capacités d'interprétation par les acteurs et de leurs jeux de contournement ou de détournement des règles (Bernoux, 1984 ; Frieberg, 1993), sous-estimant leurs capacités à co-construire des règles d'utilisation (Reynaud, 1989), négligeant les jeux de pouvoir autour de la prescription (Crozier et Friedberg, 1977). Cette conception est encore tenace malgré l'ergonomie, mettant en évidence la compensation par l'être humain des inadaptations de la prescription (Volkoff *et alii*, 2000). Elle se perpétue enfin malgré les

sciences de gestion pointant les déficits d'appropriation de la prescription comme un mal récurrent des organisations (Chiapello et Gilbert, 2013 ; Grimand, 2007 ; Cadin, Guérin et Pigeyre, 2002 ; Klarsfeld et Oiry, 2002). De nombreux auteurs ont pointé les limites d'une conception fonctionnaliste de la gestion, notamment à travers la littérature sur les outils de gestion. La littérature s'accorde à reconnaître que les outils de gestion ne sont pas neutres. Ce sont des objets à étudier pour les interactions qu'ils provoquent entre la technique et le social (Gilbert, 1998). Chiapello et Gilbert montrent l'ambivalence et la « malléabilité » des outils de gestion, les interactions entre « l'humain et le non-humain » qu'ils produisent et la « démarche sociale » à laquelle ils prennent part, c'est-à-dire qu'ils interviennent dans un système social qu'ils modifient de manière plus ou moins directe et intentionnelle (Chiapello et Gilbert, 2013).

### 2.2.2. Déconstruire en réintégrant les acteurs dans l'analyse

Les failles de l'instrumentation de la GPEC invitent à un glissement essentiel visant à s'intéresser à l'implication des acteurs davantage qu'aux seuls contenus des démarches et aux dynamiques d'appropriation des outils autant qu'à leurs propriétés intrinsèques (Grimand, 2012 ; Oiry, 2012). Il s'agit donc de réintégrer les acteurs dans des outils de GPEC souvent désincarnés et présentés sous un angle fonctionnaliste. Nous nous inscrivons dans la filiation des travaux considérant que la technique est indissociable du social, les deux étant en permanente interaction (Berry, 1983 ; Hatchuel & Weil, 1992 ; Gilbert, 1998). La construction de l'outil n'est pas uniquement le résultat de considérations pratiques et fonctionnelles mais elle est aussi sous-tendue par une philosophie gestionnaire et une vision simplifiée des relations organisationnelles autour de l'outil (Hatchuel & Weil, *ibid.*).

Les nombreuses recherches sur les outils de gestion montrent et démontrent que leur inspiration fonctionnaliste produit des effets limités voire pervers. Et pourtant, cette connaissance accumulée, affinée et renouvelée au fil de temps semble avoir des difficultés à intégrer les pratiques, comme si la posture du doute et l'obligation de la nuance face à la complexité étaient incompatibles avec le besoin de certitude et d'affirmations péremptoires qu'imposent l'urgence et la prise de décision instantanée. La faiblesse des sciences de gestion à infléchir les pratiques de gestion qu'elles étudient et à diffuser dans les faits les notions que ses chercheurs enseignent est à la mesure de la force du mythe rationnel et des acteurs qui l'entretiennent (consultants, prestataires de services dont vendeurs progiciels de gestion, organismes de formation...).

L'analyse sociale des outils de gestion montre également que leur mise en place ne relève pas d'une mécanique instantanée et ne suit pas une progression linéaire ; elle procède d'ajustements, de tâtonnements, de renoncements à des intentions initiales et/ou de développements imprévus (Grimand, 2007). Leur implantation d'une part est impuissante à normaliser les comportements et attitudes, d'autre part crée des usages inattendus (Gilbert, 1998). Les dynamiques à l'œuvre s'expliquent par la présence de dimensions invisibles souvent négligées au profit de l'apparente technicité des outils (Berry, 1983) or Hatchuel et Weil (1992) ont montré qu'un outil se caractérise certes par un substrat technique mais aussi par une philosophie gestionnaire et une vision simplifiée des relations organisationnelles (représentations des principaux acteurs et de leurs rôles autour de l'outil) pas toujours conforme aux relations construites localement.

Toutes ces limites invitent à envisager avec précaution la linéarité des démarches de GPEC et le primat de la rationalité instrumentale. Cela ne signifie pas qu'il faille abandonner la notion de GPEC mais qu'il est vain voire dangereux d'y projeter des fonctionnements et résultats impossibles à tenir. L'idée de linéarité des processus correspond à la représentation courante de processus de travail organisés et maîtrisés : ils ont un début et une fin. Elle est également

adaptée à la volonté de maîtriser les événements, ou d'en donner l'impression mais elle restitue avec bien peu de fidélité des démarches plus chaotiques que linéaires, davantage marquées par l'enchevêtrement des étapes que par l'enchaînement fluide de séquences définies préalablement.

Grimand propose d'examiner quatre dimensions constitutives de la dynamique d'appropriation des outils de gestion. Il s'agit des dimensions rationnelle, sociopolitique, cognitive et symbolique (2007, 2012). La mise en évidence de ces dimensions invisibles réintroduit l'acteur dans l'analyse des processus sociaux en cours puisque la dynamique d'appropriation est pour lui « *la rencontre de l'acteur et de l'outil dans le contexte d'une organisation singulière* » (2012, p. 243).

### **2.3. Management participatif : l'aveuglement de la « One best Way »**

De l'OST à l'entreprise libérée, l'histoire des organisations est jalonnée de modes. Nous avons eu l'opportunité d'étudier la mise en œuvre de l'une d'entre elles, le management participatif.

#### *2.3.1. La croyance en des formes de management magique*

Dans les conceptions courantes, le management participatif prend appui sur trois postulats. Premièrement, il est présenté comme une réalité en soi, indépendamment de toute variable organisationnelle ou culturelle, sans distinction des pratiques et formes de participation (Laville, 1992). A la suite d'une enquête auprès de cadres, Hermel montre qu'il est perçu comme un mode idéal de relations hiérarchiques, fait d'ouverture, de délégation, de responsabilité et d'autonomie (1988). Hermel relève que l'imprécision l'entourant permet le développement d'une vision idéale. Elle s'embarrasse peu de contingences organisationnelles ou humaines, c'est le propre des visions magiques.

Deuxièmement, le management participatif est érigé en panacée managériale et devient une nouvelle *one best way* qui consacre d'une part la réconciliation des hommes et de l'entreprise, d'autre part l'épanouissement des membres de l'organisation. Cette conception est transmise par des ouvrages grand public (Peters & Waterman, 1983 ; Archier et Seyriex, 1984) dont on ne peut nier la capacité persuasive. Bien des discours sur la mobilisation des ressources humaines reprennent le cœur (voire le chœur) de ces propos : le management participatif permettrait de concilier préoccupations économiques et soucis humanistes et de réconcilier les hommes et l'entreprise. Il associerait la recherche de productivité à des enjeux humanistes, démocratiques et communautaires. Ce discours élude totalement les luttes de pouvoir et les conflits d'intérêt mais propose des solutions compréhensibles, moralement acceptables et dont la force rhétorique est mobilisatrice (Le Goff, 1996).

Troisièmement, il s'entoure d'une légitimité scientifique en convoquant des auteurs prestigieux comme Mayo, Mac Gregor, Lickert, Blake et Mouton, Drücker, habilement agencés sans précaution d'évaluation de la portée de chacun des travaux ni exposé d'aucune limite. Indépendamment du caractère bancal d'un tel patchwork théorique, l'assise sur une légitimité scientifique fait partie d'éléments de langage nécessaire à une rhétorique convaincante.

#### *2.3.2. Déconstruire en dévoilant les impasses des postulats implicites*

L'explicitation des postulats est un moyen de démontrer le caractère illusoire d'un management participatif dont les formes seraient universelles et les bienfaits garantis. En écho aux énoncés développés précédemment, il s'agit d'opposer au postulat d'une pratique vue comme une réalité en soi l'hétérogénéité des formes de management participatif, résultat de leur appropriation par les acteurs (Martin, 1993 ; Laville, 1992 ; Hermel, 1988).



Il s'agit encore de pointer les limites du postulat d'une capacité à concilier des intérêts divergents en mettant en évidence les points de divergences fondamentales. Sainsaulieu montre que la promotion de modes de gestion participatifs et coopératifs s'affronte à des jeux d'acteurs visant à reconstituer des formes de pouvoir (1987). Le Goff est plus vindicatif. Il dénonce un management s'appuyant sur un « *imaginaire leurrant* » présentant l'autonomie comme le signe d'une quasi-disparition de l'autorité, illusoire selon lui (1996).

Ces critiques interviennent à un moment où une partie des gestionnaires s'interroge sur l'évolution des pratiques et des politiques de GRH (Galambaud, 1994). La chronique sociale, souvent marquée par les plans sociaux, rend difficilement crédible le seul discours sur la richesse humaine, sur l'épanouissement des hommes au travail ou encore sur la conciliation des intérêts des hommes et de ceux des organisations. Or, on l'a vu, ce discours était le socle, la justification du management participatif.

En occultant les conflits entre acteurs et la nature contractuelle de la relation entre l'Homme et l'organisation, basée sur un couple contribution – rétribution, les promoteurs et adeptes du management participatif se réfèrent à l'idée d'une possible conjonction des intérêts de l'entreprise et de ses personnels. Force est de reconnaître que cette acception a ses limites car la conjonction d'intérêts existe bel et bien à certains égards, mais elle n'est que partielle. Considérer l'entreprise comme une communauté fusionnelle et solidaire, immergée dans un univers marqué par les impératifs financiers relève d'un leurre que l'actualité sociale rend de plus en plus difficilement crédible. En outre, les membres de l'organisation ne forment pas un groupe homogène. Les propres intérêts des groupes constitués (corps, métiers, lignes hiérarchiques, appartenances syndicales, générations, localisations géographiques) peuvent être divergents voire conflictuels (Martin, 1993 ; Sainsaulieu, 1987).

Il s'agit enfin de montrer la fragilité du postulat d'une légitimité scientifique en disséquant leurs fondements pour faire apparaître un méli-mélo théorique en guise de justification et de fondation théorique. Les apports théoriques, les modèles validés sont agrégés sans distinction de leurs paradigmes et courants de référence. On en universalise les bénéfices et on en tait les limites. Par ce raccourci, les gains apportés par le management participatif sont justifiés avec des bribes d'éléments théoriques, reconstitués *a posteriori* dans un ensemble cohérent et bien ficelé. L'illusion de cohérence s'appuie notamment sur une relecture des travaux en management ou théories des organisations dont on extrait exagérément une continuité quand bien même ces travaux reposent sur des conceptions différentes des personnes au travail et s'inscrivent dans des finalités largement divergentes (recherche d'une allocation optimale des ressources humaines *versus* émancipation des acteurs et démocratisation des entreprises).

Ainsi le discours sur le management participatif s'appuie sur des connaissances qui ont été éclairantes dans des contextes particuliers mais dont on connaît à la fois la portée et les zones d'ombre. Leur agrégat en un tout artificiellement cohérent contribue à la transformation de connaissances éclairantes en connaissances aveuglantes.

### **3. Pour une reconstruction des connaissances**

L'exercice de déconstruction des connaissances amène à un examen critique des connaissances empiriques ou théoriques relatives à un objet, pour y déceler leur part d'aveuglement. Dans notre perspective, cet exercice n'est pas une fin en soi. Il est une étape de la reconstruction ultérieure de connaissances devant permettre un autre diagnostic et d'autres actions fondées sur de nouvelles bases.

#### ***3.1. Intérêts d'une démarche de reconstruction de connaissances***

Nous considérons salutaire l'exercice de déconstruction des connaissances, du fait de ses apports : la mise en question des pratiques dominantes, la dénaturalisation de pratiques de gestion ou le questionnement d'évidences (Nizet et Pichault, 2015). En 1993 déjà, Brabet regroupait autour d'elle des chercheurs pour « *repenser la GRH* ». Elle dénonçait la logique instrumentale de la plupart des raisonnements sur la fonction. Depuis, de nombreux travaux s'inscrivent dans cette veine pour dénoncer des pratiques aux effets délétères (discrimination, harcèlement, exclusion, précarité...), contester la réduction du social à un facteur de production anodin, refuser la disparition du sujet réduit au seul statut d'objet. Ces phénomènes ne sont pas isolés ; ils contribuent à créer un « *social désemparé* » (Galambaud, 1994). Les études critiques ont depuis connu un essor. Elles ont une visée dénonciatrice mais ont aussi « *cherché à réhabiliter l'épaisseur de la décision humaine, l'importance des rapports de force au sens large, la place de l'incertitude ou des dimensions symboliques à l'œuvre dans les activités productives* » (De Nanteuil et Taskin, 2011 , p.19).

Ces études critiques représentent une étape vers la construction de connaissances transformables dans l'action. Nizet et Pichault, tout en reconnaissant l'intérêt des études critiques, estiment qu'elles ne sont pas elles-mêmes exemptes de critiques. Outre le risque d'aveuglement des auteurs « *dans une sorte de combat romantique contre la modernité et le système capitaliste* » (2015, p. 101), ils relèvent l'objection d'intellectualisme de nombreuses études critiques, éloignées de toute préoccupation concrète, et leur faible capacité à produire des savoirs opérationnels.

Pour ces raisons, nous estimons que la recherche critique est un point d'appui pour cheminer sur la délicate ligne de crête de la contribution à l'action, crête exposée à des pentes dont on ne sait laquelle est la plus périlleuse : l'incapacité à inverser les croyances et pratiques ancrées dans l'air du temps ou bien le risque d'instrumentalisation ou de simplification excessive. De notre point de vue, cheminer sur ce chemin de crête, c'est donner une chance aux travaux des sciences de gestion de transformer les pratiques ; c'est permettre de renforcer la voix des chercheurs en GRH, d'une faible portée hors du cercle étroit du monde académique et pesant peu dans le débat public. Ce chemin présente les difficultés des crêtes escarpées. Son issue n'est pas certaine car il n'a pas la trace rectiligne de beaucoup de textes scientifiques. Il correspond cependant à nos convictions.

De surcroît, la production de connaissances est un objectif pour le chercheur, quelle que soit sa discipline. En sciences de gestion, discipline marquée par la proximité de l'action tant par ses objets d'étude que par la destination de ses connaissances, la production de connaissances est à envisager dans sa double dimension, scientifique et pratique. L'une conforte l'autre car d'un côté la pratique s'éclaire de cadres conceptuels pertinents ; les cadres conceptuels s'incarnent et affinent leur potentiel explicatif en se confrontant au terrain. Admettre cette double dimension des connaissances signifie encore qu'elles doivent être pensées aussi pour les acteurs à qui elles sont destinées (Avenier et Schmitt, 2007). L'appropriation des connaissances produites est alors à penser avec le même soin que la méthodologie ou qu'un autre élément du dispositif de recherche.

### **3.2. Nature des connaissances produites par la recherche**

Une nouvelle hypothèse explicative est éclairante quand elle permet de regarder les phénomènes d'un jour différent, voire de sortir des impasses que la lecture antérieure produisait. Une nouvelle hypothèse explicative peut donc compléter des connaissances. Elle peut aussi proposer un autre diagnostic des phénomènes que celui livré par les connaissances initiales.

L'idée même de production de connaissances par la proposition d'une nouvelle hypothèse explicative répond fondamentalement à la logique scientifique propre aux sciences humaines

et sociales puisque la réalité ne se révèle pas aux yeux du chercheur sous l'observation du microscope ou d'un quelconque autre instrument d'observation. C'est le chercheur, en sa qualité de praticien réflexif de la recherche, qui exprime une représentation du réel possible, une hypothèse plausible articulée à un ensemble de savoirs constitués en les complétant ou les contredisant. La création de connaissances dépend du « *bagage de base* » du chercheur (David, 2004), c'est-à-dire de ses connaissances formelles mais aussi informelles, de ses perceptions et ressentis, de ses expériences antérieures.

La formule prêtée à Kurt Lewin, « *rien n'est aussi pratique qu'une bonne théorie* », trouve l'approbation de la communauté scientifique. Encore faut-il qu'elle fasse sens pour les praticiens. Pour que les connaissances soient mises en action, il faut qu'elles soient parlantes pour les acteurs de terrain et que ces derniers estiment qu'elles éclairent une partie de leur vécu, de ce qui leur pose problème. Dans le sillage d'Avenier et Schmitt, nous pensons que cette phase gagne à être considérée comme une phase de la recherche plutôt que son bonus (2007) ; elle est le gâteau autant que la cerise.

### ***3.3. Un exemple de reconstruction de connaissances actionnables***

Les pistes permettant de reconstruire des connaissances actionnables par les acteurs de terrain sont nombreuses : l'intervention en est un exemple reconnu par la communauté académique. L'auto-confrontation croisée en est une autre, plus habituelle en ergonomie. Dans le cadre d'une diffusion au-delà des murs d'une seule entreprise, la rédaction de cas, l'écriture de fictions sont d'autres possibilités. Pour nous conformer à la contrainte de la synthèse d'une communication, nous proposons ici de présenter la schématisation comme un moyen de transmettre de nouvelles connaissances saisissables par les acteurs de terrain. Nous appliquerons cette démarche à la production de connaissances en GPEC.

#### ***3.3.1. Intérêt de la schématisation en tant que véhicule de connaissances***

La schématisation est un moyen de capturer l'essence d'un propos. Certes, un schéma réduit forcément la complexité de phénomènes qu'il cherche à décrire, à expliquer ou à catégoriser. Mais cette réduction présente en contrepartie l'intérêt d'attirer l'attention sur les dimensions présentées. Un schéma peut être défini comme « *un artefact dont la représentation graphique est facilement et directement accessible de par sa multi-dimensionnalité (...). Le schéma constitue une ressource pour expérimenter et ainsi rendre concret ce qui est par nature abstrait dans une logique de construction à l'infini de variantes en fonction des contextes* » (Autissier, Giraud, Johnson, 2015, p. 9).

Il organise le raisonnement autour de notions clés choisies et représentées graphiquement par son concepteur. Antoine et Koehl (2009) montrent la symbolique mobilisée dans le schéma de la roue de Deming, représentation graphique largement répandue d'une démarche qualité : la nature cyclique de l'amélioration continue, le parcours ascendant de la roue, l'organisation en quatre phases. Pour les auteurs, elle constitue un support de discussions et de relations entre acteurs du processus de production de bien ou de service. Le schéma dépasse le statut de reproduction de pratiques. Il est un artefact, un objet intermédiaire entre l'action pratique et la réflexion générale et abstraite.

A l'instar d'objets dont les propriétés visuelles pour l'action sont reconnues par le courant socio-matériel (De Vaujany et Mitev, 2015, p. 10), les schémas suggèrent plus ou moins fortement des usages. Ainsi les grilles d'analyse de portefeuille d'activités, dont le BCG est probablement le plus diffusé car facile à enseigner et à mémoriser, positionnent des produits ou activités dans des cadrans célèbres auxquels sont associés des prescriptions : abandon, développement, rentabilisation... Dans d'autres schémas, les flèches indiquent des

enchaînements, un séquençage de processus ; le positionnement des termes précise la centralité ou le caractère périphérique de ses éléments.

Le schéma peut alors être un moyen de reconstruction d'artefacts alternatifs. Il est une voie parmi d'autres de l'appropriation des connaissances, moyen plutôt que finalité. Nous le considérons comme un support d'apprentissages et d'un partage de connaissances renouvelées (Grimand, 2012). L'artefact est certes critiquable car simplificateur et réducteur. Mais il offre aux praticiens une prise pour s'y agripper et propose le confort d'un raisonnement accessible. Nous estimons que c'est au prix de ces imperfections que les connaissances deviennent actionnables.

### 3.3.2. Une proposition de schématisation de la GPEC, alternative au schéma classique

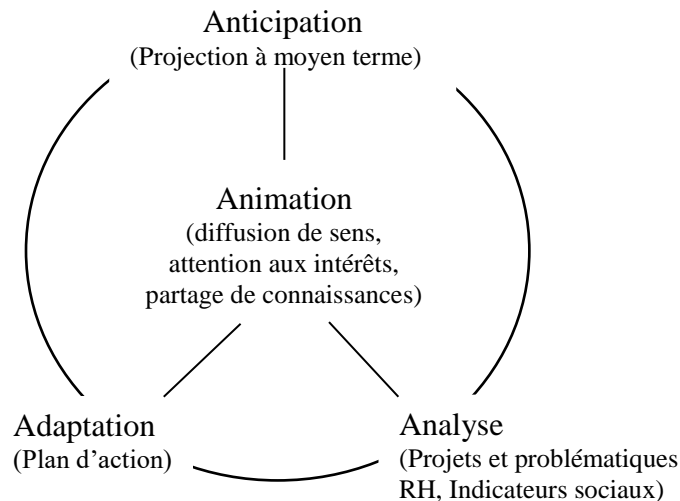
Notre recherche-intervention sur la GPEC montre l'intérêt d'une attention soutenue aux dimensions humaines, invisibles et impalpables, à même de favoriser un engagement des acteurs dans une GPEC. Bien plus qu'à la course à la sophistication des outils, ces dimensions humaines méritent d'être pensées. En les nommant à travers la grille d'analyse des dynamiques d'appropriation, Grimand met en évidence l'intérêt d'une attention aux processus sociopolitiques, cognitifs et symboliques autant qu'aux outils eux-mêmes (2012). Appliquée aux situations étudiées, cette grille permet une lecture éclairante des processus de fabrication de la GPEC. En effet, le choix des outils de GPEC, leurs modalités et leur combinaison expriment la dimension rationnelle de la démarche, c'est-à-dire l'incarnation sous forme de démarche outillée d'un raisonnement logique. Cependant, les outils ne sont pas porteurs de sens par eux-mêmes ; les acteurs vont leur attribuer un sens favorable à leur appropriation (dimension symbolique) du fait de points de consensus stabilisant les jeux de pouvoir entre acteurs, par exemple sur les finalités de la démarche, sur les emplois concernés ou sur l'exclusion de certains thèmes comme l'externalisation (dimension sociopolitique). Dans d'autres situations, les apprentissages produits dans la construction d'outils (dimension cognitive) participent à la construction du sens de la démarche (dimension symbolique). Dans d'autres cas encore, le choix des outils et du périmètre (dimension apparemment rationnelle) s'explique par l'intention de neutraliser de futures postures défensives d'un autre service (dimension sociopolitique) une fois la démonstration faite des bienfaits de la GPEC pour un premier service (dimension cognitive). Les formes de GPEC sont ainsi le produit d'un emboîtement de phénomènes sociaux faisant référence à de multiples références et dépassent la seule mise en œuvre d'outils.

La genèse de la GPEC ne procède pas d'un ordonnancement linéaire de tâches, comme le schéma classique de la figure 1 l'indique sans nuance mais d'ajustements spontanés réalisés en situation. Pensée et action sont encadrées selon un processus récursif de production de sens (Weick, 1995). L'intérêt d'« identifier le système », c'est-à-dire les parties-prenantes, leurs interactions, les contextes social, organisationnel ou encore technologique (Chapiello et Gilbert, 2013), est de rendre moins énigmatique le processus de construction des prémisses d'une GPEC.

Cette conception des démarches de GPEC selon laquelle les processus sociaux à l'œuvre à travers la mise en place d'outils rompt avec une conception fonctionnaliste qui donne une place centrale aux outils. Au risque de nous exposer à notre tour à une déconstruction critique d'un schéma alternatif, une représentation circulaire de la GPEC nous semble plus à même d'amener à penser l'animation de la démarche, c'est-à-dire de lui donner vie par la prise en compte des acteurs.

La schématisation présentée dans la figure 2 d'une part propose une représentation circulaire de la GPEC et d'autre part affirme la centralité des dimensions humaines qu'il convient de penser autant que la sophistication des outils. Cela signifie qu'il s'agit de favoriser

l'implication des acteurs dans ce processus à travers des espaces de dialogue sur l'emploi et les compétences en tenant compte des jeux sociopolitiques et des connaissances construites par les acteurs sur les thèmes de la GPEC : cela passe par des modalités aussi variées que la composition des groupes de travail et d'un éventuel tiers facilitateur, le choix des thématiques. Cela signifie également l'attention à la diffusion de sens est primordiale. Maitlis (2005) estime que, sans être totalement contrôlée, la construction de sens peut être organisée, par exemple par des réunions formelles, pilotées et conçues dans ce but ou encore en pensant la nature et le contenu des messages compte-tenu des représentations des acteurs.



**Figure 2 - La GPEC - Un artefact alternatif à la schématisation linéaire**

Ces dimensions humaines prises en compte rendent possible l'investissement des acteurs dans l'anticipation des évolutions de l'organisation, permet d'articuler les outils traditionnels d'analyse des évolutions d'emplois et de compétences (outils démographiques comme la pyramide des âges, cartographie des emplois...) et d'évolution (formation et autres actions de développement des compétences, plan de mobilité, redéploiement des effectifs...).

## Conclusion

Les connaissances sont socialement construites et recrées en permanence dans l'action. Elles sont encore encadrées dans des situations sociales, y compris des jeux d'acteurs, véhiculées par le discours et influencées par l'environnement institutionnel. Cela laisse prise à des processus de construction de connaissances aveuglants dont les conséquences peuvent être négatives tant pour les personnes que pour les organisations.

Fruit d'une construction, les connaissances en GRH peuvent légitimement être déconstruites. Nous nous y sommes attelés au cours de cette communication, en proposant trois méthodes de déconstruction. Cependant, la finalité des sciences de gestion est aussi de proposer des connaissances susceptibles d'être mises en pratique par les acteurs. Il s'agit donc, au-delà de la déconstruction, de penser une reconstruction des connaissances et leur appropriation par les acteurs.

Sans ambitionner de livrer un mode opératoire de la déconstruction et reconstruction des connaissances en GRH, le propos de cette communication vise d'abord à interroger les acteurs de la recherche sur leur rôle, puis d'exposer à travers quelques exemples de recherches à la fois l'intérêt de la démarche et des manières de la mettre en œuvre.

## Bibliographie

Antoine A. et Koehl J. (2009), « Les concepts réflexifs d'artefacts et d'objets frontières. », *Revue internationale de psychosociologie* 37/2009 (Vol. XV), p. 295-306.

Autissier D., Giraud L. et Johnson K.J., *Les 100 schémas du management*, Paris, Eyrolles.

Avenier M.-J. et Schmitt C. (2007), Elaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers, *Revue Française de Gestion*, n°174, pp. 25-42.

Aubert P. et Crépon B. (2004), « La productivité des salariés âgés : une tentative d'estimation », *Economie et statistique*, n°368, INSEE, avril.

Bernoux P. (1984), *Un travail à soi*, Privat.

Berry M. (1983), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur les systèmes humains*, Ed. du CRG, Ecole Polytechnique.

Brabet J. et le GRHEP (1993), « Les champs de tension en Gestion des Ressources Humaines », in Brabet J., *Repenser la GRH*, Paris, Economica.

Cadin L., Guérin F. et Pigeyre F. (2002), *Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Dunod.

Chapiello E. et Gilbert P. (2013), *Sociologie des outils de gestion*, Paris, La découverte.

Cook S.D.N., Brown J.S. (1999), « Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing », *Organization Science*, 10, 4, pp. 381-400.

Crozier M. et Friedberg E. (1997), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.

David A. (2008b), « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », in, David A., Hatchuel A. et Laufer R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie de la recherche en management*, Vuibert, collection FNEGE, 2<sup>e</sup> édition, pp 193-213.

De Nanteuil M. et Taskin L. (2011), « Le management peut-il être une science... critique », in De Nanteuil M. et Taskin L., *Perspectives critiques en management. Pour une gestion citoyenne*, Bruxelles, Ed. De Boeck, pp. 17-25.

De Vaujany F.-X. et Mitev N. « Introduction au tournant matériel en théories des organisations », in De Vaujany F.-X., Hussenot A. et Chanlat J.-F.(Eds) (2015). *Théorie des organisations*, Paris: Economica, hal-01215557.

Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée*, Paris, Seuil.

Galambaud B. (1994), *Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise. Le social désemparé*, Edition ESF.

Gautié J. (2004), « Les travailleurs âgés face à l'emploi », *Economie et statistique* n°368, avril.

Gilbert P. (1998), *L'instrumentation de gestion*, Paris, Economica.

Gilbert P. (2006), *La gestion prévisionnelle des Ressources Humaines*, Paris, La Découverte.

Grimand A. (2007), Une analyse des blocages à l'appropriation des outils de gestion des ressources humaines : l'exemple du management des compétences », *XVIII<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH*, Fribourg.

- Grimand A. (2012), 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, *Management & avenir*, n°54, juin, 237-257.
- Hatchuel A. et Weil B. (1992), *L'expert et le système*, Paris, Economica.
- Kanfer R. et Ackerman P.L. (2004), « Aging, adult development motivation », *Academy of Management Journal*, vol. 29, n°3, pp. 440-458.
- Klarsfeld A. et Oiry E., *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, Vuibert, coll. AGRH, 2002.
- Laville J.-L. (1992), *La participation dans les entreprises en Europe*, Paris, Vuibert.
- Le Goff J.-P. (1996), *Les illusions du management*, Paris, La découverte.
- Maitlis (2005), « The social processes of sensemaking », *Academy of Management Journal*, 48/1, 21-49.
- Mallet L. (1991), *Gestion Prévisionnelle de l'Emploi*, Paris, Editions Liaisons.
- Marbot E. et Peretti J.M. (2004), *Les Seniors dans l'entreprise*, Village Mondial.
- Martin D. (1994), *Démocratie industrielle. La participation directe dans les entreprises*, Paris, PUF.
- Mallet L. (1991), *Gestion Prévisionnelle de l'Emploi*, Paris, Editions Liaisons.
- Minni C. et Topiol A. (2004), « Les entreprises face au vieillissement de leurs effectifs », *Economie et statistique* n°368, avril.
- Nizet J., Pichault F. (2015), *Les critiques de la gestion*, Paris, La découverte, coll. Repères.
- Oiry E., Grimand A. et alii (2013), « La GPEC : de la loi aux pratiques RH. Identification de quatre idéaux-types », *Gérer et comprendre*, n°112, juin, pp. 4-16.
- Oiry E. (2012), « La conception des instrumentations de gestion RH: l'apport du concept de rapport de prescription », *@GRH*, (4), 11-44.
- Reynaud J.D. (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris.
- Sainsaulieu R. (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Dalloz.
- Teiger C. (1989), « le vieillissement différentiel dans et par le travail. Un vieux problème dans un contexte récent », *Le travail humain*, vol. 52, n°1, pp. 21-56.
- Volkoff S., Molinié A.-F., Jolivet A. (2000), *Efficaces à tout âge – Vieillesse démographique et activités de travail*, Centre d'études de l'emploi, dossier 16.
- Weick K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.