



HAL
open science

Une analyse des blocages à l'appropriation des outils de gestion des ressources humaines : l'exemple du management des compétences

Amaury Grimand

► To cite this version:

Amaury Grimand. Une analyse des blocages à l'appropriation des outils de gestion des ressources humaines : l'exemple du management des compétences. Actes du 18ème Congrès de l'AGRH, Sep 2007, Fribourg, Suisse. hal-04475392

HAL Id: hal-04475392

<https://hal.science/hal-04475392v1>

Submitted on 23 Feb 2024

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.

UNE ANALYSE DES BLOCAGES A L'APPROPRIATION DES OUTILS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : L'EXEMPLE DU MANAGEMENT DES COMPETENCES

Amaury GRIMAND

Maître de Conférences HDR

COACTIS (EA 41 61)

Université Jean Monnet, Saint-Etienne

6, rue Basse des Rives

42 023 - Saint-Etienne Cédex 02

Tel : 04 77 42 13 91

Amaury.Grimand@univ-st-etienne.fr

grimand.romero@wanadoo.fr

Résumé :

La compétence peut être appréhendée comme un « concept empirique » dont la définition se construit dans ses usages et sa « mise en actes » ainsi qu'au travers des outils de gestion qui sont utilisés pour l'opérationnaliser. Des entreprises s'emparent de ce « mot-éponge » ou de cet « attracteur étrange », en transforment le sens en se l'appropriant, inventent des pratiques nouvelles. Des organisations professionnelles, singulièrement le MEDEF, tentent d'impulser un mouvement collectif et voient dans la compétence une opportunité de refonder la GRH. L'organisation par le MEDEF (Ex-CNPF) des Journées Internationales de la Formation de Deauville en 1998 participe ainsi de l'émergence d'une véritable doctrine « compétence » qui est certes l'expression de stratégies d'acteurs mais qui exprime aussi l'ambition de jeter les bases d'un nouveau rapport salarial (Reynaud, 2001).

Si la légitimité du modèle de la compétence ne semble aujourd'hui plus guère être remise en cause, au-delà d'une certaine tradition de la sociologie critique « à la française », l'ambition de ce modèle se heurte néanmoins au constat, souvent formulé par les praticiens, de l'essoufflement de ces démarches après une phase d'engouement initiale. Cet article invite précisément à une réflexion sur les blocages à l'appropriation des démarches et outils de gestion des compétences, et au-delà, des outils de gestion des ressources humaines. Il interprète ces blocages comme le symptôme des impasses d'une conception « représentationniste » des outils, dominante dans la littérature en sciences de gestion (§ 1). Celle-ci, s'inscrivant dans la continuité du paradigme de la décision, ne permet pas de rendre compte de la richesse du processus d'appropriation, réduit à une simple affaire d'intendance. Le champ du management des compétences nous sert alors de point d'appui pour analyser les limites d'une telle posture « représentationniste ». Nous développons dans une seconde étape notre conception des outils de gestion et du processus de leur appropriation (§ 2). L'appropriation des outils de gestion est ainsi pensée comme articulant simultanément quatre perspectives : instrumentale (un vecteur de rationalisation), socio-politique (un enjeu dans la structuration des rapports sociaux), cognitive (un support d'apprentissage) et symbolique (un vecteur de construction du sens). Nous questionnons alors le rôle du management quant à la façon d'orienter et in fine de piloter le processus d'appropriation des outils de gestion (§ 3). Dépasser les blocages à l'appropriation des démarches et outils de gestion des compétences

suppose dès lors d'appréhender le management des compétences comme relevant d'un processus de régulation conjointe tout en restant attentif à la gestion des contreparties à la demande d'implication. Au-delà, il y a sans doute une opportunité de repenser le statut des outils de gestion et leur rôle dans la dynamique de l'action collective.

Mots-clés : gestion des compétences - appropriation - outils de gestion

Introduction: L'appropriation, point aveugle des démarches de gestion des compétences ?

La compétence peut être appréhendée comme un « concept empirique » dont la définition se construit dans ses usages et sa « mise en actes » ainsi qu'au travers des outils de gestion qui sont utilisés pour l'opérationnaliser. Des entreprises¹ s'emparent de ce « mot-éponge » ou de cet « attracteur étrange », en transforment le sens en se l'appropriant, inventent des pratiques nouvelles. Des organisations professionnelles, singulièrement le MEDEF, tentent d'impulser un mouvement collectif et voient dans la compétence une opportunité de refonder la GRH. L'organisation par le MEDEF (ex-CNPF) des Journées Internationales de la Formation de Deauville en 1998 participe ainsi de l'émergence d'une véritable doctrine « compétence » qui est certes l'expression de stratégies d'acteurs mais qui exprime aussi l'ambition de jeter les bases d'un nouveau rapport salarial (Reynaud, 2001). L'Etat contribue également, à sa manière, à l'institutionnalisation de la notion de compétence, comme en témoignent son inscription dans les lois sur les bilans de compétences, le droit individuel à la formation, la validation des acquis de l'expérience. Les consultants ne sont pas en reste, qui contribuent largement à l'instrumentation du changement organisationnel que symboliserait la compétence. P. Zarifian annonce dès 1988 l'avènement d'un « modèle » de la compétence, en rupture avec la notion de qualification, censé fonder de nouveaux modes de gestion de la main d'œuvre et recouvrant un ensemble articulé de discours, pratiques, outils de gestion. Cet ancrage de la notion de compétence dans le champ de la pratique n'est pas sans incidence sur le statut du chercheur et le rapport au « terrain ». Comme le soulignent Dauberville et al. (1996, p. 98) : « *Le chercheur en sciences humaines doit compter avec les conditions d'acceptabilité sociale par lesquelles se réalise l'appropriation du savoir. Il lui faut considérer que dans un domaine où les préoccupations opératoires dominent, la validité théorique des connaissances ne peut être considérée indépendamment de la capacité des acteurs à se saisir de cette connaissance* ».

Plus qu'une remise en cause de leur légitimité, ce sont bien les conditions d'appropriation des démarches et outils de gestion des compétences qui semblent ici en cause. Cet article invite précisément à une réflexion sur les blocages à l'appropriation des démarches et outils de gestion des compétences, et, au-delà, des outils de gestion des ressources humaines. Il interprète ces blocages comme le symptôme des impasses d'une conception « représentationniste » des outils, dominante dans la littérature en sciences de gestion (§ 1). Celle-ci, s'inscrivant dans la continuité du paradigme de la décision et de la théorie des choix rationnels, ne permet pas de rendre compte de la richesse du processus d'appropriation, réduit à une simple affaire d'intendance. Le champ du management des compétences nous sert alors de point d'appui pour analyser les limites et contradictions internes d'une telle posture « représentationniste ». Nous développons dans une seconde étape notre conception des outils de gestion et du processus de leur appropriation (§ 2). L'appropriation des outils de gestion est ainsi pensée comme articulant simultanément quatre perspectives : instrumentale (un vecteur de rationalisation), socio-politique (un enjeu dans la structuration des rapports sociaux), cognitive (un support d'apprentissage) et symbolique (un vecteur de construction du sens). Nous questionnons alors le rôle du management quant à la façon d'orienter et *in fine* de piloter le processus d'appropriation des outils de gestion (§ 3). Dépasser les blocages à l'appropriation des démarches et outils de gestion des compétences suppose dès lors

¹ C'est en particulier dans le secteur de la sidérurgie que se dessinent dès le milieu des années 1980 les prémices de la future logique compétence. L'intensification et l'institutionnalisation des dispositifs de gestion des compétences est consacrée par la signature le 17 décembre 1990 de l'accord Acap 2000, impliquant le Groupement des Industries Sidérurgiques et Minières et les principales fédérations syndicales.

d'appréhender le management des compétences comme relevant d'un processus de régulation conjointe tout en restant attentif à la gestion des contreparties à la demande d'implication. Au delà, il y a sans doute une opportunité de repenser le statut des outils de gestion et leur rôle dans la dynamique de l'action collective.

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

« *Faut-il brûler la gestion des compétences ?* » : le titre de cette publication récente (Antoine et al., 2006) montre la vivacité d'une critique, qui voit dans le modèle de la compétence, sous le masque d'une apparente rationalité, l'indice d'une mode managériale. La gestion des compétences semble pourtant solidement ancrée dans les faits et trouve même de nouveaux champs d'investigation ainsi qu'en attestent l'intégration d'un volet compétences dans les certifications ISO, la fertilisation croisée entre gestion des compétences et gestion des connaissances ou bien encore la structuration d'une approche par les compétences clés en management stratégique.

S'agissant de l'instrumentation de gestion des compétences, celle-ci, conformément à un principe d'utilité, se centre de façon privilégiée sur les compétences effectivement requises et mobilisées dans l'emploi et beaucoup plus rarement sur les compétences détenues ou potentielles. Le référentiel de compétences constitue sans aucun doute l'outil pivot de ces démarches à partir duquel il est possible de travailler de multiples usages : orientation des profils de recrutement, repérage des étapes de progression dans l'emploi et ciblage des besoins de formation en conséquence, gestion des parcours de mobilité, réflexion sur les emplois et 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. Le processus de construction des référentiels de compétences est susceptible d'impliquer les responsables ressources humaines, l'encadrement intermédiaire, les salariés eux-mêmes, mais aussi, parfois, les partenaires sociaux. Il mobilise, 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 (2006), 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 de l'instrumentation et 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 selon les auteurs les principales sources d'essoufflement des projets de gestion des compétences et de l'instrumentation de gestion afférente.

De fait, la prégnance du modèle instrumental en GRH (Brabet, 1993) a longtemps conduit à exclure la question de l'appropriation des outils de gestion² du champ de l'analyse. Du moins l'appropriation est-elle supposée instantanée, l'outil étant censé prédéterminer l'usage qui

² 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.

peut en être fait. Semblable approche institue l'outil comme une excroissance de la volonté managériale, sa main visible. L'instrumentation de gestion des compétences n'échappe pas à cette règle, qui consacre une conception « représentationniste » des outils de gestion dont Lorino (2002) nous restitue les traits saillants :

- L'efficacité de l'outil dépend de son aptitude à répliquer la réalité, mimer le réel³. En d'autres termes, les propriétés intrinsèques de l'outil, la qualité de son design suffiraient à le définir. Lorino (2002) souligne à juste titre que les théories de la représentation sont aussi des théories de l'explicitation, postulant qu'une connaissance personnelle, « tacite » diront certains, puisse être transformée en une connaissance artefactuelle, programmée, bref « explicitée ».
- 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; il n'a dès lors besoin ni d'être contextualisé ni approprié puisqu'il s'impose à l'acteur. L'appropriation est ici pensée comme non problématique, consacrant l'adage selon lequel « l'intendance suivra » et véhiculant une conception des outils de gestion qui, à bien des égards, rappelle le modèle linéaire des innovations décrit par la sociologie de la traduction (Latour, 1993).
- L'acteur lui-même entretient un rapport d'extériorité total à l'outil. C'est un acteur désincarné, sans désirs, stratégies, buts ou identité.

Cette citation d'Alter (2003) à propos des innovations ordinaires illustre combien cette conception des outils de gestion se ferme d'emblée à la question du sens. Le management « *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 représentation des outils de gestion nous semble particulièrement à l'œuvre dans la forme dominante, usuelle des référentiels de compétences mais aussi dans les modalités de leur construction. 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* ». C'est cette approche « fiabiliste » de la compétence que dénonce C. Dejours (1995) lorsqu'il étudie les mécanismes de régulation développés par les opérateurs de conduite du nucléaire. Développant la notion d'« intelligence de la pratique », l'auteur montre ce qu'elle implique de ruse, d'excursion hors de la norme, de « bricolage cognitif » par quoi il faut entendre la découverte de manières de faire autres et cependant plus efficaces.

Or, loin de reconnaître l'exercice de cette Métis, les instrumentations dominantes de gestion des compétences participent d'un processus de codification de la réalité sociale du travail, attesté entre autres par l'intégration plus aigüe de la notion de compétence dans le cadre des nouvelles normalisations qualité. Elles expriment une

³ On verra ici en France l'héritage de la Renaissance. L'observation devient guidée par le souci de reproduire la nature, de respecter les perspectives, proportions et mesures, en peinture comme en architecture.

normalisation implicite, centrée sur les comportements des acteurs et l'intériorisation de nouvelles identités professionnelles. 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 pensées 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 travail⁴.

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 du dispositif ou 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. Pour notre part, nous postulerons que l'appropriation est fondamentalement 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. Ainsi, pour Ségrestin (2004, p. 28), « *Une action d'innovation produit des apprentissages dignes de considération si l'appropriation qui en est faite sur le terrain redéfinit l'espace de discussion à l'intérieur duquel les acteurs en présence règlent les problèmes qu'ils affrontent* ».

Cette posture se refuse à réduire l'outil à son substrat technique, formel, mais postule que l'outil est 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.

Cette dualité de l'outil fait écho à celle du concept de technologie développée par Orlikowski (1992). L'auteur opère, de fait, une distinction entre, d'une part, la nature matérielle de la technologie et des artefacts qui la composent, d'autre part, les actions humaines qui conçoivent ou utilisent ces artefacts. Cette dualité de la technologie, de même que son équivocité, contribuent 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. Ainsi se dessine 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 (Rabardel, 2005). La perspective ouverte par la notion d'appropriation nous amène de ce point de vue à considérer que :

⁴ 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.

- Tout outil de gestion intègre une part investie par le sujet qui lui imprime sa visée, son style, le rend propre à un usage. Aucun outil de gestion n'est porteur en soi de connaissance. Il n'y a pas de rationalité en soi d'un outil de gestion⁵. 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 donnent du sens à l'invention initiale (Alter, 2000).

- Tout outil de gestion est susceptible d'être réinventé à chacun de ses usages (ce qui d'ailleurs 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 ici un double rapport de contrainte et d'habilitation. Il ne s'agit pas de dénier à l'outil toute matérialité. L'outil impose des contraintes, il invite à certaines trajectoires d'apprentissage plutôt que d'autres, il focalise l'attention⁶. A titre d'exemple, le fait qu'un référentiel de compétences soit hiérarchisé, identifie différents niveaux de difficulté dans l'exercice d'une compétence, permet ainsi de visualiser des étapes de progression, un parcours professionnel dans l'emploi, ce qui serait sans doute délicat en l'absence d'un tel principe de hiérarchisation. En même temps, l'outil habilite, car il permet une économie cognitive, il permet aux acteurs d'avoir une distance réflexive sur leur propre pratique.

Dans le même ordre d'idée, Ségrestin (2004), traitant de la dynamique des innovations managériales, souligne que celles-ci naissent de la rencontre de trois éléments : 1) des idées fortes en rapport avec les besoins du moment et susceptibles de créer un engagement dans l'action; 2) de bons dispositifs d'accompagnement que constituent en l'occurrence les outils de gestion ; 3) des acteurs doués d'initiative, cette initiative étant la condition même de l'appropriation de l'innovation. De ce point de vue, le modèle de la compétence est indéniablement porté par des « idées fortes » et un contexte favorable : la dématérialisation croissante de l'activité suppose de déplacer le centre de gravité de l'analyse de la tâche vers l'individu ; l'émergence de la notion de compétence sur la scène managériale peut être liée à la crise des systèmes établis de classification et de leur socle : le poste de travail. Notion par définition « *prescriptive, procédurale, individuelle et stable* » (Aubret et al., 2002, p. 46), le poste ne tiendrait plus face au renouvellement des formes de rationalisation de la production : raccourcissement des séries et des délais, complexification des relations clients/fournisseurs (synchronies, apprentissages croisés...), entrée dans une économie de la variété, extension d'un modèle « assemblier » de l'entreprise fondé sur des dynamiques d'externalisation/délocalisation, poids croissant des normalisations qualité... En revanche, la gestion des compétences peinerait à s'imposer dans les faits, « *faute d'instruments à sa mesure* » (Ségrestin, Ibid.), la conception de ces derniers ne laissant pas toujours de place suffisante pour les régulations autonomes développées par les acteurs.

Le paragraphe suivant propose précisément de traiter de la dynamique d'appropriation des outils de gestion des compétences, cette dynamique étant entendue comme la rencontre de l'acteur et de l'outil dans le contexte d'une organisation singulière.

⁵ De fait, il est plus fécond d'observer qu'une rationalité peut difficilement s'exercer sans la médiation d'un outil de gestion, aussi simple soit-il.

⁶ Kletz et al. (1997), s'intéressant à la refonte des grilles de classification de la Cité des Sciences et de l'Industrie, soulignent ainsi la force qu'emporte l'architecture de l'outil : le schéma matriciel dont il procède suscite en effet l'horreur du vide ; les filières d'emplois recensées ne sauraient comporter de « trous », ce qui, de facto, signalerait une mobilité quasi-insurmontable.

2.2. Quatre regards sur la dynamique d'appropriation

Comment s'opère cette rencontre ? Une première revue de littérature nous a suggéré l'existence de quatre regards susceptibles d'être portés sur la dynamique d'appropriation. Si ces quatre regards ne sont pas mutuellement exclusifs et permettent de restituer le processus d'appropriation dans toute sa richesse, ils témoignent cependant d'une représentation différente du rôle et du statut des outils de gestion ainsi que des rapports entre conception et usage.

La perspective rationnelle ou instrumentale appréhende l'outil comme un vecteur de rationalisation de l'action et de la décision managériales. Dans cette perspective, les usages de l'outil s'inscrivent dans un registre dominant de prescription et de normalisation des comportements. Son appropriation est réputée instantanée, consacrant ainsi l'adage selon lequel « l'intendance suivra ». L'outil a vocation ici à résoudre des problèmes substantiels ; il tire sa puissance de sa vérité technique, sa capacité à mimer le réel (qu'il s'agisse de modéliser l'action en substance ou les processus de raisonnement qui y conduisent).

De ce point de vue, la volonté d'optimisation des processus ressources humaines (recrutement, formation, évaluation, rémunération, gestion des parcours de mobilité, etc.) dont procède la logique compétence, éprouve de sérieuses limites, conceptuelles et pratiques :

- La gestion des compétences s'affirme davantage comme une gestion des compétences requises que comme une gestion des compétences acquises et peine à s'affranchir d'une logique de poste. De la même façon, les parcours professionnels peuvent difficilement être dissociés des logiques de segmentation des emplois. Ainsi se trouve réactualisé un vieux débat de la sociologie du travail opposant qualification du travail et qualification du travailleur.

- Cette ambiguïté pèse fortement sur la possibilité de développer des stratégies de rémunération fondées sur la reconnaissance des compétences détenues par les salariés. De fait, la relation entre le niveau de compétences acquises et la rémunération reste faible dans le contexte français, les salariés continuant majoritairement d'être rétribués en fonction des compétences requises par leur emploi.

- Les entreprises peinent parfois à penser la gestion des compétences comme une articulation cohérente de discours, pratiques, outils. Alors que le champ anglo-saxon a mis en évidence depuis longtemps l'existence en gestion des ressources humaines de « grappes d'outils », ou de configurations cohérentes de pratiques de GRH (« bundles »), la gestion des compétences, en se coupant parfois des problématiques liées à la formation, la rémunération, l'employabilité, l'organisation du travail, se prive de synergies considérables et d'effets système.

- L'articulation entre compétences individuelles, collectives et organisationnelles reste un point de tension récurrent que le vocable de « gestion stratégique des ressources humaines » ne suffit pas à éclairer. Au delà, il semble que les liens envisagés entre gestion des compétences et stratégie renvoient surtout à une logique d'« alignement » (la gestion des compétences comme soutien à la mise en œuvre des choix stratégiques). De fait, on éprouve quelque difficulté à envisager que les ressources humaines, via la gestion des compétences, puissent contribuer directement à la genèse de l'avantage concurrentiel (et ce, en s'efforçant

de faire des ressources humaines des ressources rares, créatrices de valeur, difficilement imitables).

La perspective socio-politique voit l'appropriation comme un enjeu dans la structuration des rapports sociaux. Conformément à une certaine tradition de la sociologie critique « à la française », elle appréhende les outils de gestion comme des « *machines à fabriquer des interprétations* » (Boussard et Maugeri, 2003, p.27) qui, en dernier ressort, contribuent à légitimer 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. Sans nécessairement présupposer l'exercice d'un machiavélisme managérial derrière la conception de tout outil de gestion, la visée sociologique conduit plus prosaïquement 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'action. De fait, le processus d'appropriation n'opère pas sur un terrain vierge mais est tributaire du contexte organisationnel et institutionnel dans lequel il se déploie. Il engage des stratégies personnelles et collectives dont l'analyse stratégique ou la théorie de la régulation conjointe (Reynaud, 1988) nous restituent la dynamique.

De ce point de vue, la logique compétence cristallise des enjeux socio-politiques dont les directions ressources humaines ne semblent pas avoir pris la pleine mesure. Elle tend en effet à présenter le salarié comme le seul pôle stable de référence dans un environnement professionnel décrit comme de plus en plus incertain et mouvant. Ainsi la compétence permettrait de « *centrer l'intérêt sur la personne, indépendamment du contexte, par essence instable, dans lequel elle évolue* » (Parlier, 1996, p.43). Curie (1995) souligne que cette conception de la compétence va dans le sens d'un renforcement de la causalité interne des performances. En faisant de l'individu le point focal de l'analyse, cette approche conduit à contourner le fait organisationnel ou à se défaire des problèmes liés aux styles de management. Le discours managérial sur la compétence est dès lors marqué par ce paradoxe : puisant sa légitimité dans les évolutions techniques et organisationnelles, il prétend dans le même temps s'en affranchir.

La compétence induit pour le salarié une obligation de résultat et pas seulement une obligation de moyens (celle de la conformité aux règles de l'art, aux usages du métier). Le basculement du modèle de la qualification à celui de la compétence témoignerait, pour reprendre la terminologie des conventionnalistes, du passage du monde industriel à un monde où priment le « domestique » et le « civique », le service rendu à l'utilisateur ou au client comptant désormais tout autant que la conformité du produit à un standard. On assiste par ailleurs à une situation inédite de gestion partagée du portefeuille de compétences des salariés : s'il appartient à ces derniers de maintenir et d'actualiser ce portefeuille, il appartient aussi à l'entreprise de leur en donner les moyens⁷ (Reynaud, 2001). Or, faute d'une transformation concomitante de l'organisation du travail, il est à craindre que le salarié ne se voit imputer la responsabilité des échecs éventuels.

⁷ Une lecture attentive de l'accord emblématique ACAP 2000 dans la sidérurgie est à cet égard très éclairante : prenant la forme d'un échange de type « don contre don », l'accord circonscrit avec précision les droits et devoirs de chaque partie contractante (Chatzis et al., 1995). Ainsi, l'entreprise « *met en place les moyens techniques et financiers pour aider et valider le développement des compétences individuelles* », s'engage à « *créer les conditions nécessaires pour que les salariés puissent mettre en œuvre leurs compétences* », alors que les salariés « *acceptent de mettre en œuvre les compétences acquises* ».

Une critique sociologique, désormais solidement établie, souligne les effets pervers de cette exigence de mobilisation non assortie de promesses lisibles. Courpasson (2000) dénonce la violence d'une contrainte portée par la seule instrumentation de gestion et pointe une acceptation lucide mais désenchantée des règles. D. Linhart (1994) a pu émettre à ce propos de sérieuses réserves quant à des tentatives de réforme qui entendent changer les salariés plutôt que de changer le travail et les engage dans un processus qui les prive de base arrière de repli subjectif.

En consacrant la figure du salarié-acteur, autonome et responsable, en postulant une homologie entre des organisations apprenantes et des salariés doués des mêmes caractéristiques de plasticité, le modèle de la compétence contribue à faire de l'entreprise une instance de socialisation et plonge simultanément dans l'oubli, exclut ou neutralise les autres registres identitaires ou professionnels. P. Zarifian (1988) n'hésite pas à affirmer : « *la compétence apparaît autant comme désignant un comportement vis-à-vis de l'entreprise que comme se référant à des connaissances techniques et professionnelles* » (p. 81). La logique compétence disqualifie ainsi les identités de retrait (Dubar, 1996) et conduit à la marginalisation des salariés qui ne peuvent apporter les preuves des compétences attendues et formalisées dans les référentiels. Or note Dubar, ce modèle de la compétence « *qui valorise l'échange d'une mobilisation personnelle (commitment) contre des marques de reconnaissance, coexiste partout avec d'autres logiques identitaires et rien ne permet d'affirmer qu'il soit plus efficace économiquement et plus juste socialement* ». Cette diversité irréductible de logiques identitaires ne s'effacera pas du fait des nouvelles exigences du modèle productif.

La perspective cognitive appréhende l'outil comme un support d'apprentissage permettant à l'auteur de questionner, d'interroger sa propre pratique. L'appropriation d'un outil par l'acteur engage ainsi un double mouvement de conformation et de subversion qui n'est pas sans rappeler la dialogique assimilation / accommodation 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. C'est la rencontre de l'acteur et de l'outil qui par conséquent constitue l'objet pertinent d'analyse non pas l'acteur ou l'outil pris isolément. 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 ainsi de la mettre à distance, de l'abstraire du contexte immédiat pour en faire un objet d'analyse (Lorino, 2007). De la même façon qu'un musicien a besoin de son instrument pour exercer son art, le manager trouvera dans l'outil non seulement une façon de questionner sa pratique mais aussi sa relation à autrui et à l'organisation. A titre d'exemple, l'usage croissant par les collectivités territoriales de libellés de compétences renvoyant aux « savoir-être » ou à la « relation de service » confronte directement les agents de ces collectivités à leur propre pratique. Elle suggère, par là-même, l'émergence de nouvelles formes de professionnalisme : souci du service rendu à l'utilisateur, accent mis sur la coopération et la dimension collective des actes de travail, inscription de l'action dans un territoire et développement de relations partenariales avec d'autres acteurs institutionnels, volonté affirmée de développer davantage les compétences de management, etc.

La perspective symbolique, enfin, fait des outils de gestion un support identitaire et un vecteur de construction du sens. L'approche psychanalytique des organisations (Enriquez, 1992) mais aussi la théorie du sensemaking chère à Karl Weick (1995) mettent en exergue cette dimension symbolique des outils et leur rôle dans les dynamiques organisationnelles.

Concomitante de l'émergence du « modèle individualisant » en GRH (Pichault et Nizet, 2000), la logique compétence induit non seulement un renouvellement des pratiques de GRH mais aussi une évolution profonde des logiques identitaires et processus de socialisation au travail. Faisant de la compétence le concept pivot de la GRH, le modèle individualisant associe de façon paradoxale une personnalisation étroite des dispositifs de GRH et un renforcement des modes d'intégration à l'entreprise. Sous l'angle de l'individualisation des outils et pratiques de gestion des ressources humaines, on soulignera le primat de modes d'évaluation fondés sur une reconnaissance des compétences acquises, se substituant à une logique de progression à l'ancienneté, des mécanismes de promotion au mérite, des parcours de formation sur mesure, un concept de rémunération variable et globale dont la plupart des composantes sont déterminées *a posteriori*. Là où la qualification solidarisait les collectifs et procédait de la conscience d'appartenir à une même communauté de métier, la logique compétence « *substitue au lien horizontal de la qualification, le lien vertical du contrat passé avec l'employeur* » (Ségrestin, 2004). A cet égard, il nous sera permis d'être sceptique sur l'argument d'une recomposition des collectifs avancé par Zarifian : « *c'est la situation affrontée en commun qui désormais fait métier* » (2001, p. 57). Alter (1993) y voit ainsi l'expression d'une forme « sauvage » de professionnalisme, sans histoire, code ou organisation interne clairement établis, *a fortiori* sans appartenance à un corps de métier, entendue uniquement comme un rapport d'autonomie à la tâche et qui pourrait bien à terme engendrer la lassitude de l'acteur de l'innovation. La logique compétence peine ainsi à penser les modalités de l'articulation entre apprentissage individuel et apprentissage organisationnel, démarches individuelles de gestion des compétences et démarches plus collectives de gestion des connaissances. A cet égard, on ne peut qu'être frappé par l'absence de mobilisation de la notion de communauté de pratique dans les débats actuels sur la compétence. Cette notion nous paraît pourtant particulièrement pertinente pour penser l'articulation entre compétence individuelle et compétence collective. Sans céder à l'anthropomorphisme de l'organisation qualifiante ou apprenante, elle souligne en effet la mise en œuvre socialisée des compétences. De ce point de vue, force est d'admettre que seule la compétence individuelle est réellement instrumentée, la compétence collective restant le plus souvent un référent abstrait⁸.

En dernière instance, on soulignera la rareté des travaux s'attachant à caractériser les représentations de la compétence développées par les salariés eux-mêmes. Le courant actuel apparaît bien plus comme l'expression d'une « doctrine » compétence portée par les praticiens de la gestion ou ceux qui se réclament comme tels : consultants, formateurs, syndicats professionnels, dirigeants, responsables ressources humaines, etc. On doit précisément à la sociologue Sylvia Ghérardi (1998), à travers une recherche clinique menée dans une communauté urbaine, un travail remarquable d'élucidation des représentations de la compétence portées par les acteurs. Ces derniers évoquent trois dimensions critiques de la compétence : 1) la sensibilité au contexte par laquelle ils vont pouvoir sélectionner au sein d'un répertoire de pratiques et de routines celles qui sont le mieux adaptées à la situation ; 2) la capacité d'identification du problème par laquelle ils sont aptes à reconnaître les traits

⁸ Les matrices ou grilles collectives de compétences et autres tableaux de polyvalence, développés il y a plus de quinze ans par H. Savall ou J.Thomas, montrent pourtant que la compétence collective peut faire l'objet d'une instrumentation appropriée.

caractéristiques d'une situation, à les associer à un répertoire plus large de cas ; 3) la capacité de réseau par laquelle, en interagissant avec autrui, ils créent une communauté de pratique, de partage d'expériences et de savoir-faire. Cette analyse constitue de notre point de vue une illustration exemplaire de la distance séparant les représentations de la compétence propres aux acteurs et une instrumentation dominante (inscrite notamment dans les référentiels de compétences) qui : 1) donne à voir des compétences décontextualisées, abstraites de la situation qui en sollicite l'exercice, 2) peine à valoriser l'expérience, 3) escamote le contexte social qui entoure la production des compétences.

Le tableau ci-après résume, au-delà du cas singulier des référentiels de compétences, les 4 perspectives dominantes susceptibles d'être portées sur l'appropriation des outils de gestion des ressources humaines :

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
REPRESENTATION 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
MECANISME DE REGULATION DOMINANT			
Régulation de contrôle	Régulation conjointe	Régulation conjointe	Régulation autonome

Ces quatre registres de valeur n'ont assurément rien d'antinomique. Peut-on penser un outil de gestion comme efficace si il n'est pas reconnu simultanément comme légitime par les acteurs ? Symétriquement, l'adaptation de l'outil, lors des premières phases de conception, à des contraintes organisationnelles, n'exclut pas de laisser la place à des détournements d'usages et un minimum d'improvisation afin de favoriser la construction du sens et l'ajustement à des enjeux locaux.

3. Propositions pour un management de l'appropriation des dispositifs et outils de gestion des compétences

Au terme de notre analyse, et ainsi que le suggèrent Defélix et Retour (2007), les difficultés auxquelles s'affronte la gestion des compétences ne relèvent ni d'un problème d'ambition ni d'un problème de diffusion des pratiques, mais bel et bien d'une appropriation incomplète. Le paragraphe suivant s'efforce précisément, via le prisme de l'appropriation, d'analyser les conditions du déploiement d'une démarche de gestion des compétences en organisation

3.1. Le management des compétences comme mécanisme de régulation conjointe

Le déploiement des démarches et outils de gestion des compétences ne peut, de notre point de vue, se comprendre que comme processus de régulation conjointe, c'est-à-dire espace de négociation et d'apprentissage autour de la règle. En effet, si les règles sont indispensables à l'action collective et à l'organisation du travail, il est tout aussi indispensable d'admettre l'autonomie cognitive et politique des acteurs, à la fois comme latitude d'appliquer les règles qui leur sont imposées, mais aussi comme latitude de les critiquer, les compléter, les redéfinir. Persiste en l'occurrence un double malentendu, frein à l'appropriation des démarches et outils de gestion des compétences et symptôme d'un déni du travail réel :

- Le management peine à imaginer que les régulations autonomes puissent participer d'une vision de l'efficacité productive, d'une nécessaire prise en charge des obligations implicites de production, voyant dans le rapport entre règles formelles et règles non-écrites un rapport de subversion, un écart à combler et non un rapport de complémentarité (De Terssac, 1993). Le déni du travail réel et le primat du concept de défaillance qui sous-tendent la plupart des démarches et dispositifs de gestion des compétences rendent ainsi éminemment problématique la confrontation des savoirs de conception et d'exécution et l'articulation entre régulations autonomes et de contrôle. La prétention à l'exhaustivité de la plupart des référentiels de compétences, leur volonté de mettre à jour les savoirs tacites, outre qu'elles reposent sur une fiction - la croyance en la possibilité de prescrire totalement le travail - s'avèrent au final contre-productives.

- De fait, la règle formelle, prescrite, ne doit pas être analysée à l'aune de son incomplétude mais de son rôle essentiel qui est d'orienter l'action. C'est précisément cette incomplétude de la règle prescrite qui permet aux acteurs de l'investir de sens et de construire un rapport subjectif au travail. Ce postulat fait écho au regard porté par J.C. Moisdon (1992) sur l'analyse du travail et les modalités de son instrumentation : « *il ne s'agit plus de participer à la fabrication prolifique de multiples dispositifs qui se sont épuisés à vouloir saisir ce qui s'est toujours dérobé ; il s'agit au contraire de raisonner à partir des nécessaires lacunes de l'appareil gestionnaire, voir non pas ou remplir, mais où doivent se laisser des vides, et essayer d'anticiper l'espace dans lequel ils doivent s'investir* » (p.99).

3.2. Quelles contreparties à la demande d'implication ?

La logique compétence se traduisant, de facto, par une exigence d'implication accrue des salariés dans leur travail, on ne saurait faire l'impasse sur la gestion des contreparties à cette demande d'implication. Ceci suppose une triple reconnaissance :

- De la légitimité des régulations autonomes développées par les acteurs pour faire face à l'incomplétude et aux inévitables carences des règles prescrites. De ce point de vue, la gestion des compétences ne peut prétendre qu'à une rationalisation inachevée, c'est-à-dire prenant acte de l'irréductibilité du travail à la prescription complète et de la diversité des rationalités des acteurs en présence.

- De la progression manifestée par l'individu au fur et à mesure qu'il traverse différents stades d'expérience dans le cadre d'un emploi à géométrie variable. La hiérarchisation des compétences dans les référentiels s'avère dès lors nécessaire, qui autorise la mise en évidence d'un espace de progression, de professionnalisation dans l'emploi. Le modèle Dreyfus (1992) d'acquisition de la compétence, constitué à partir d'études sur les joueurs d'échecs et les pilotes d'avions, repère ainsi cinq stades dans l'exercice d'une compétence sur une échelle allant de novice à expert. Des expérimentations de ce modèle se font désormais jour en entreprise, comme en témoigne la démarche d'Appréciation du Professionnalisme à l'œuvre à EDF⁹. Il s'agit ainsi non seulement de doter les salariés de repères identitaires et professionnels mais aussi de faciliter l'articulation des démarches de gestion des compétences avec les autres politiques d'appréciation du personnel (caractérisation des différents stades de professionnalisme), de formation (réflexion sur les situations d'apprentissage susceptibles de favoriser le passage d'un stade d'expérience à l'autre), de rémunération (la reconnaissance des compétences acquises débouche sur une plage d'évolution possible au delà d'un seuil minimal).

- De la nécessité pour l'organisation de penser les conditions du développement des compétences au-delà de leur seule instrumentation.

3.3. Pour une conception ouverte de l'instrumentation de gestion des compétences

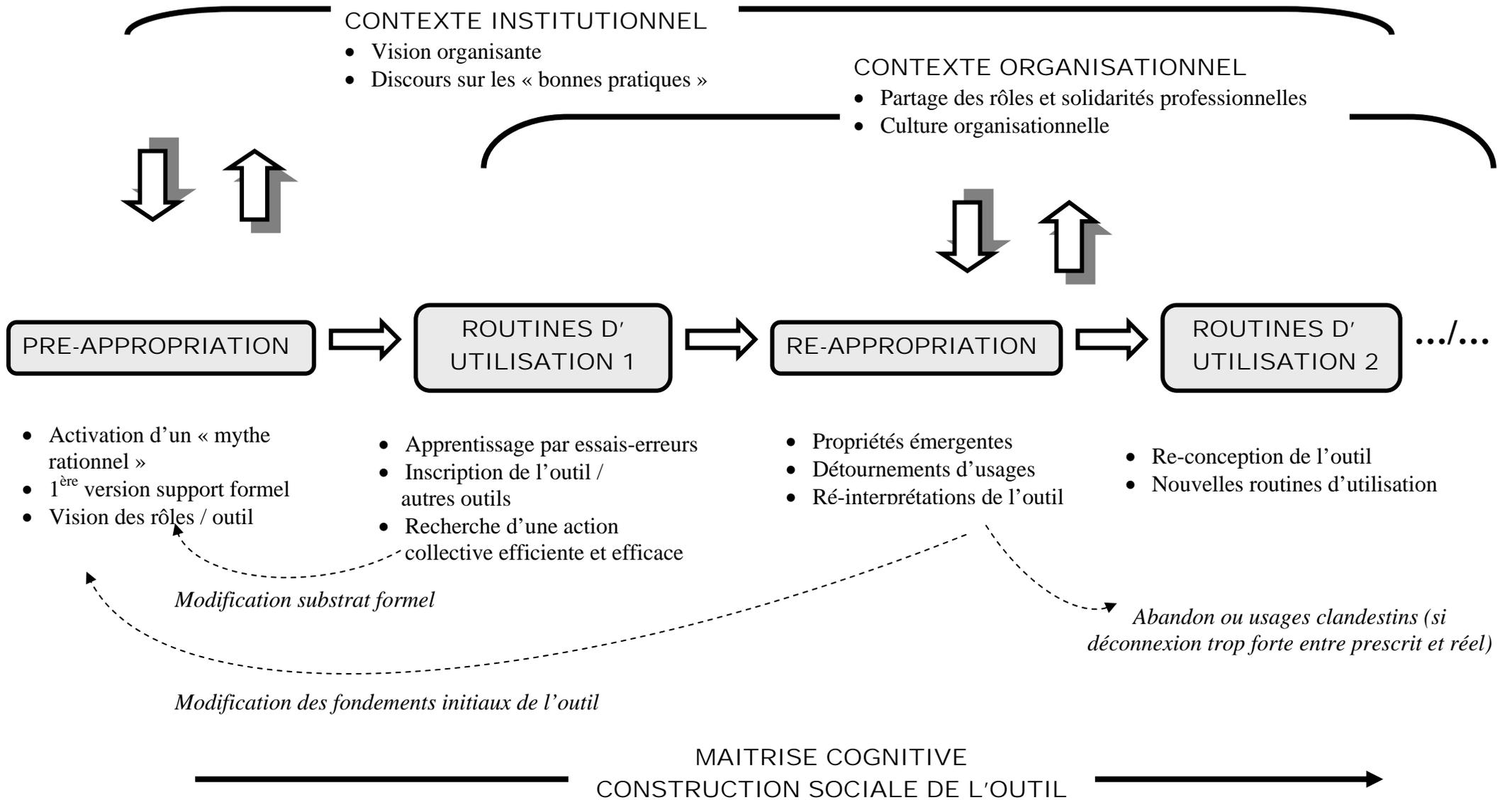
Les développements précédents suggèrent que l'appropriation d'un outil de gestion est un processus ouvert et continu qui démarre avant et se poursuit bien après les premières phases d'utilisation. Le processus d'appropriation va ainsi donner lieu à une succession de boucles itératives entre phases de conception et trajectoires d'usage, des phases qui voient les apprentissages se cristalliser dans des routines et des phases où l'outil est réinterprété,

⁹ Cette démarche distingue 4 stades de maîtrise possibles dans la maîtrise d'un emploi : *prise en charge* (phase d'appropriation du contexte et du système de règles entourant l'emploi), *maîtrise* (développement d'une pratique autonome et accomplissement du travail prescrit), *optimise* (dépassement ou réappropriation du prescrit débouchant sur des manières de faire plus rapides, plus efficaces ou un meilleur standard de qualité), *fait référence* (signale la rareté des compétences détenues par le salarié ainsi que la capacité de ce dernier à transférer son savoir-faire)

détourné, réinventé. Le schéma ci-après propose, en synthèse, une représentation de la dynamique temporelle d'appropriation d'un outil de gestion¹⁰.

¹⁰ Cette représentation, au-delà du cas singulier des référentiels de compétences, est susceptible de s'appliquer à tout outil de gestion des ressources humaines

Schéma 1 - L'appropriation des outils de gestion : un processus ouvert et



On observera, en première instance, que **l'appropriation d'un outil de gestion est tributaire du contexte institutionnel et organisationnel dans lequel l'outil se déploie**. Bien souvent en effet, l'outil émerge d'abord dans le champ institutionnel, dans les discours sur les « bonnes pratiques » portés par une multiplicité de parties prenantes : structures de conseil, syndicats professionnels, organismes supra-nationaux, presse économique et populaire... Ces discours induisent une pression à l'adoption et des comportements mimétiques ; ils peuvent également orienter la dynamique d'appropriation en donnant à voir certains usages plutôt que d'autres ou en privilégiant certaines interprétations de l'outil. A titre d'exemple, on trouvera un écho de ces pressions institutionnelles dans la multipliant des discours suggérant le passage d'une gestion *des* compétences à une gestion *par* les compétences, soit une articulation plus étroite entre compétences individuelles, collectives et stratégiques. S'il est important que l'organisation soit en phase avec son environnement institutionnel, afin de gagner en réputation et légitimité, ce mécanisme n'est pas exempt de risques :

- La simple importation de « bonnes pratiques » de gestion des compétences s'opère fréquemment au détriment de leur nécessaire contextualisation (au regard du métier, de la culture, de la distribution des rôles et des pouvoirs, des modes d'organisation dominants ...), induisant ainsi un risque de rejet par les acteurs.
- Elle néglige par ailleurs l'importance des « effets système ». Or, de nombreux travaux suggèrent que c'est moins l'efficacité intrinsèque de telle ou telle pratique de gestion des ressources humaines qui prime que son articulation, d'une part dans un système cohérent de GRH, d'autre part avec la stratégie d'entreprise.

Progressivement, les **premières routines d'utilisation** de l'outil vont se développer dans une démarche souvent faite de tâtonnements, d'expérimentations, d'apprentissages par essais-erreurs avec pour visée la recherche d'une action collective efficiente et efficace. Deux difficultés principales caractérisent cette étape :

- La recherche d'une contextualisation plus forte de l'outil au regard des modes d'organisation dominants, de la culture, des logiques de pouvoir et solidarités professionnelles qui s'expriment.
- La nécessité pour l'outil de s'insérer dans un système d'outils et de pratiques existants. Ainsi l'évaluation des compétences n'a-t-elle guère de sens en elle-même et ne trouve de réelle signification qu'à s'articuler aux domaines d'intervention usuels de la fonction ressources humaines : formation, gestion des parcours de mobilité, gestion prévisionnelle, rémunération fondée sur les compétences...

Les deux contraintes précédemment évoquées amènent fréquemment à une révision du substrat technique, formel, fondant l'outil, plus rarement des principes fondamentaux inspirant sa conception.

Le processus d'appropriation, en tant que tel, est un mécanisme itératif où alternent en permanence les phases de conception et d'usage dans un processus qui autorise une maîtrise technique et une contextualisation croissante de l'outil.

On soulignera à ce stade, dans cette phase que nous qualifions de « **pré-appropriation** », le rôle central joué par l'activation d'un « **mythe rationnel** », c'est-à-dire la mobilisation d'idées et de concepts forts autour desquels cristalliser un engagement dans l'action. L'entrée dans une démarche de gestion des compétences est ainsi susceptible de mobiliser différents

registres de justification : la volonté d'optimiser les processus ressources humaines, les appels répétés à la construction d'une organisation apprenante ou bien encore les discours sur la nécessaire intégration GRH-stratégie. Cette phase voit également se dessiner l'architecture générale de l'outil et ses premiers contours formels, de même qu'elle engage une première distribution des rôles autour de son déploiement.

La flexibilité interprétative de l'outil, les enjeux socio-politiques ou symboliques qui se cristallisent autour de son usage, la dynamique même des apprentissages qu'il inspire, autorisent dans les phases ultérieures de **multiples réappropriations de l'outil**. Ces réappropriations correspondent le cas échéant : 1) soit à des **réinterprétations de l'outil** (comme en atteste la pluralité des significations potentiellement attachées à un même libellé de compétence) ; 2) à des **propriétés émergentes de l'outil**, c'est-à-dire des usages non initialement prévus par les concepteurs (par exemple, une démarche de gestion des compétences initialement prévue dans une optique d'évaluation et de repérage des besoins de formation peut être l'opportunité d'une réflexion sur l'organisation du travail) ; 3) à des **détournements d'usage**, ces derniers s'inscrivant fréquemment dans une visée socio-politique comme affirmation d'une position de pouvoir ou expression d'une résistance (les salariés arguent de l'absence de tel ou tel libellé de compétence dans le référentiel pour refuser d'effectuer certaines tâches).

Les **écarts ou dérives constatés** entre les prescriptions initiales des concepteurs de l'outil et des usages en situation sont alors susceptibles d'inspirer deux trajectoires différentes : 1) un **abandon pur et simple de l'outil** ou des **usages « clandestins »** dès lors que le management ne reconnaît pas la légitimité des régulations autonomes développées par les utilisateurs ; 2) **une réintégration de ses usages non prévus ou émergents dans un nouvel effort de conception de l'outil** (qui, bien souvent, ne se résume pas à infléchir le substrat technique, formel, mais amène aussi à repenser les finalités assignées à l'outil de même que la distribution des rôles liée à son déploiement).

Cette représentation de la dynamique temporelle d'appropriation d'un outil de gestion suppose, comme le suggère explicitement Oiry (2006) de renoncer à une conception figée de l'instrumentation de gestion des compétences, et de proposer une conduite de changement qui autorise les processus émergents et valorise les usages imprévus. La conception des outils de gestion des compétences, dans cette optique, doit laisser le pas à une « maîtrise d'usage » (Defélix et Retour, 2007), centrée sur l'analyse des besoins des utilisateurs. Elle doit également prendre acte que ceux-ci sont susceptibles de contribuer à l'ingénierie de gestion des compétences tant dans son contenu (Quels outils et ou dispositifs support ?) que dans son processus (Quelle distribution des rôles entre acteurs ? Quelles modalités de mutualisation et de partage d'expériences autour de l'outil ?). D'un point de vue plus opérationnel, la constitution, préalablement au déploiement de la démarche de gestion des compétences de « groupes métiers » (associant pour alimenter la phase de description de l'emploi-type plusieurs titulaires de l'emploi, des responsables hiérarchiques, un correspondant de la fonction ressources humaines, le cas échéant des experts) est sans doute davantage susceptible de faciliter ce travail de co-conception.

Par delà le cas singulier des outils de gestion des compétences, la notion d'appropriation induit une perspective renouvelée sur les rapports qui s'instaurent entre conception et usage

des outils (De Vaujany et Grimand, 2005) de même que sur le rôle structurant des outils dans la dynamique de l'action collective. Nous avons en effet défini l'appropriation 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. J. C. Moisdon (2005, p. 248) va jusqu'à imaginer une logique qui créerait une « *concomitance et des renforcements mutuels entre le processus de conception instrumentale et celui de la fixation des modalités d'usage, qui serait fondée sur l'organisation d'une interactivité continue entre parties prenantes* ». La qualité de ces cycles d'interaction successifs reste néanmoins suspendue à la façon dont le concepteur analyse l'apprentissage de l'utilisateur, reconnaît les difficultés auxquelles il s'affronte ; elle dépend simultanément de la légitimité aux yeux du concepteur des arguments avancés par l'utilisateur quant aux lacunes de la prescription initiale. Supports d'apprentissage plutôt que vecteurs de conformation des comportements, les outils de gestion permettent aux acteurs de structurer leurs interactions, d'explorer les relations qui les unissent, de mettre à l'épreuve la pertinence de leurs savoirs et de partager l'interprétation des situations qui les engagent. Admettre cette relation singulière qui s'instaure entre trajectoires de conception et trajectoires d'usages, c'est reconnaître cette intrication de délibéré et d'émergent, de projectif et de rétrospectif au cœur de la dynamique d'appropriation.

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. 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). 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. Les sciences de gestion, dans cette perspective, ont tout à gagner d'un dialogue avec d'autres disciplines.

Bibliographie :

ALTER N. (2003), *L'Innovation ordinaire*, Paris, PUF.

ALTER N. (1993), « La crise structurelle des modèles d'organisation », *Sociologie du travail*, n°1.

ANTOINE M. ; DEFLANDRE D. ; NAEDENOEN F. ; PICHAULT F. et R. RENIER (2006), *Faut-il brûler la gestion des compétences ?*, De Boeck Université.

AUBRET J. ; GILBERT P. et F. PIGEYRE (2002), *Management des compétences. Réalisations, concepts, analyses*, Paris, Dunod.

BOUSSARD V. et S. MAUGERI (2003), *Du politique dans les organisations. Sociologie des dispositifs de gestion*, L'Harmattan, Coll. « Logiques sociales ».

BRABET J. (1993), « La gestion des ressources humaines en trois modèles », dans J. BRABET (Coord.), *Repenser la gestion des ressources humaines*, Paris, Economica, p. 69-142.

COURPASSON D. (2000), *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, PUF.

CURIE J. (1995), « La compétence en tant qu'imputation causale », *Performances Humaines et Techniques*, n° 75-76.

GRIMAND A. et F.X. de VAUJANY (2005), « Réflexion sur la place de la perspective appropriative en sciences de gestion », dans F.X. DE VAUJANY (Coord.), *De la conception à l'usage. Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Editions EMS, Coll. « Questions de société », p. 223-234.

DAUBERVILLE B. ; GILBERT P. et F. PIGEYRE (1996), *Les sciences humaines dans l'action*, Economica, Gestion Poche.

DAVID A. (1998), « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*, n°120, p. 70-87.

DEFELIX C. et D. RETOUR (2007), « Gérer les compétences dans les organisations : bilan et défis pour les années 2000 », Communication dans le cadre du groupe thématique « Compétences » de l'AGRH, CNAM, Paris, 15 janvier.

DEJOURS C. (1995), *Le facteur humain*, Paris, PUF, Coll. « Que sais je ? », n°2296, 1^{ère} édition.

DUBAR C. (1996), « La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence », *Sociologie du travail*, n°2.

ENRIQUEZ E. (1992), *L'organisation en analyse*, Paris, PUF.

FREYSSENET M. (1994), « Quelques pistes nouvelles de conceptualisation du travail », *Sociologie du travail*, Hors-Série, p. 105-122.

GHERARDI S. (1998), « Competence. The symbolic passe partout to change in a learning organization », *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 14 n°4, p. 373-393.

HATCHUEL A. (1994), « Apprentissages collectifs et activités de conception », *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août, p. 109-120.

- KLETZ F. ; MOISDON J.C. et F. PALLEZ (1997), « Zoom sur l'organisation : un dispositif photographique problématique », dans MOISDON J.C. (dir.), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Séli Arslan.
- LATOUB B. (1993), *Petites leçons de sociologie des sciences*, Paris, Editions La Découverte, 1993.
- LINHART D. (1994), *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte.
- LORINO P. (2007), « Un défi pour les sciences de gestion : le tournant paradigmatique du modèle de la décision au modèle de l'activité collective » dans A. Ch. MARTINET (Coord.), *Sciences du management. Epistémique, Pragmatique, Ethique*, Paris, Vuibert, Série Fnege.
- LORINO P (2002), « Vers un théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion », Working paper ESSEC, DR-02015, 2002.
- MASSON M. et M. PARLIER (Dir.) (2004), *Les démarches compétences*, Paris, Anact.
- MOISDON J.C. (2005), « Comment apprend-on par les outils de gestion ? Retour sur une doctrine d'usage », dans R. TEULIER et P. LORINO (Dir.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Paris, La Découverte, pp 239-250.
- OIRY E. (2006), « La dynamique des instruments de gestion par les compétences. Proposition d'un cadre d'analyse » dans DEFELIX C. ; KLARSFELD A. et E. OIRY (Coord.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, p. 3-21.
- ORLIKOWSKI W. J. (1992), « The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations », *Organization Science*, Vol. 3 n°3, p. 398-427.
- PARLIER M. (1996), La compétence, nouveau modèle de gestion des ressources humaines », *Personnel*, n°366, p. 41-44.
- PICHAULT F. et J. NIZET (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Seuil.
- 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
(http://grm.uqam.ca/activités/corevi_2001/corevi_proulx.htm)
- RABARDEL P. (2005), « Instrument, activité et développement du pouvoir d'agir », dans R. TEULIER et P. LORINO (Dir.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Paris, La Découverte, p. 251-265.
- REYNAUD J.D. (2001), « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du Travail*, Vol. 43, 2001, p. 7-31.
- REYNAUD J.D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Gestion*, XXIX, 1988, p. 5-18.
- SEGRESTIN D. (2004), *Les chantiers du manager*, Paris, Armand Colin, 2004.
- ZARIFIAN P. (2001), *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Paris, Editions Liaisons.
- ZARIFIAN P. (1988), « L'émergence du modèle de la compétence » dans F. STANKIEWICZ (Dir.), *Les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines*, Paris, Economica, p. 71-82.