



**HAL**  
open science

# Les logiques d'action, un concept pour penser les aspérités dans le déploiement d'une GPEC

Stéphane Bellini

► **To cite this version:**

Stéphane Bellini. Les logiques d'action, un concept pour penser les aspérités dans le déploiement d'une GPEC. Sylvaine Mercuri Chapuis; Ewan Oiry; Camille de Bovis. Dialogues et perspectives autour de l'œuvre d'Yves-Frédéric Livian. Afrique, approche critique et management, Éditions EMS, Management & société, 2023, Collection Gestion en liberté, 978-2-37687-774-5. 10.3917/ems.merc.2023.01.0033 . hal-04529622

**HAL Id: hal-04529622**

**<https://hal.science/hal-04529622>**

Submitted on 2 Apr 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.

# Les logiques d'action, un concept pour penser les aspérités dans le déploiement d'une GPEC

Stéphane BELLINI

CEREGE – Université de Poitiers

Chapitre de l'ouvrage coordonné par MERCURI-CHAPUIS , OIRY E., DE BOVIS C. (coord.), *Dialogues et perspectives autour de l'œuvre d'Yves-Frédéric LIVIAN. Afrique, approche critique et management*, EMS, 2023

## Résumé

À travers la sociologie des logiques d'action, Yves-Frédéric Livian et ses co-auteurs ont pour ambition de défracter l'analyse sociologique de l'entreprise et d'accéder à une meilleure compréhension des fonctionnements organisationnels en articulant plusieurs cadres d'analyse. Les logiques d'action reconnaissent d'abord les capacités stratégiques de l'acteur (Crozier et Freidberg, 1977) tout en revendiquant le caractère social-historique de l'acteur. Elles s'actualisent enfin dans des situations d'action particulières. L'application du concept à un cas signalant la difficulté des transitions professionnelles dans le cadre d'un GPEC en montre la capacité heuristique.

**Mots-clés :** Logiques d'action, GPEC, Fluidité, Aspérités.

## Introduction

En publiant *Les nouvelles sociologies de l'entreprise*, ouvrage signé d'Yves-Frédéric Livian avec Henri Amblard, Philippe Bernoux et Gilles Herreros s'efforcent de proposer une grille d'analyse opérationnelle des fonctionnements organisationnels, en s'adressant avec pédagogie non seulement aux universitaires mais aussi aux dirigeants et cadres d'entreprises, catégorie socio-professionnelle bien connue de Livian. Après avoir présenté les principes de la sociologie des logiques d'action, nous montrons la capacité heuristique du concept à la lumière d'un cas d'entreprise. Enfin, nous invitons la sociologie des logiques d'action à participer au débat contemporain sur la conception de l'action humaine en milieu organisé, en mettant en perspective les apports des logiques d'action avec le courant de l'hyper-modernité.

## 1. Les logiques d'action

Les logiques d'action sont un cadre conceptuel protéiforme et multi-niveaux. Nous présenterons l'ambition de ce cadre conceptuel dans une première section, puis en exposerons les notions-clés, sans occulter les critiques dont on fait l'objet ces travaux.

## **1.1. Une ambition : défragmenter l'analyse des entreprises**

Les auteurs relèvent tout d'abord l'intérêt des managers et dirigeants pour des cadres conceptuels de la sociologie. Cependant, ils déplorent l'étanchéité des cadres conceptuels. Selon eux, les cadres de l'analyse stratégique des organisations, la théorie de la régulation sociale, l'identité au travail, devenus des classiques de l'analyse sociologique de l'entreprise, sont chacun conçus comme des « forteresses imprenables » (Amblard *et al.*, 2005, p. 189). Les auteurs de ces cadres conceptuels semblent au mieux s'ignorer, au pire s'efforcent de rehausser les murailles de leurs citadelles en ne cherchant à établir des passerelles que marginalement alors qu'ils ont pour point commun l'étude du fonctionnement des entreprises. « Jamais les sociologues mentionnés ne saisissent l'entreprise comme un espace multi-formes : lieu de rivalités et de relations de pouvoir, de production de règles et de cultures » (*Ibid.*, 2005, p. 192). Il s'ensuit des compréhensions fragmentées de l'entreprise, chacune étant pertinente pour son niveau d'analyse mais laisse un angle mort qu'elle ne propose pas de combler. La sociologie des logiques d'action s'efforce de proposer une grille articulant plusieurs angles de vue. Nous en exposons les principaux traits dans la section suivante.

## **1.2. Trois notions clés : les capacités d'action, l'acteur social-historique et les situations d'action**

Les logiques d'action reconnaissent d'abord les capacités stratégiques de l'acteur, dont les actions ne sauraient se réduire à son statut social ou à sa position dans un organigramme (Crozier et Friedberg, 1977). L'acteur joue stratégiquement avec les marges de manœuvre qu'il se constitue. C'est la première notion-clé des logiques d'action. Cependant, reconnaître les capacités stratégiques et les jeux d'acteurs ne doit pas pour autant conduire à considérer l'entreprise exclusivement comme « un lieu rempli de complots et de chausse-trappes » (Livian, 2008). « Le pouvoir est critiqué pour son insuffisance à expliquer l'ensemble des orientations concrètes des acteurs dans l'entreprise » (Bernoux, 1995, p. 260). D'autres approches sont nécessaires pour comprendre que l'acteur n'est pas qu'un calculateur dépourvu de points cardinaux.

Les auteurs parlent d'un « acteur social-historique », deuxième notion-clé du concept des logiques d'action. Ses projets et calculs sont orientés par son histoire de vie au travail, en ce qu'elle produit un imaginaire professionnel et nourrit des manières d'être. « Parcours et expérience renvoient à l'activité antérieure des individus en tant que sommes des apprentissages qui sont autant d'éléments de structuration des manières d'être, de faire, d'analyser, d'investir

les situations de travail ». (Amblard *et al.*, 2005, p. 207). Il s'agit alors de construire un appareillage théorique articulant les cadres d'analyse permettant d'éclairer ce que l'histoire a produit, en examinant les modes de régulation dans lesquels l'acteur est partie prenante (Reynaud, 1989), les identités construites dans le travail (Sainsaulieu, 1977), les cultures nationales (D'Iribarne, 1989) ou les mythes et symboles structurant son imaginaire (Anzieu, 1984). L'observation de l'acteur dans ses différentes instances permet de saisir cette orientation. L'appareillage théorique de la sociologie des logiques d'action est à multi-facettes car l'entreprise offre elle-même différentes facettes à observer.

« Produire une sociologie des logiques d'action, c'est reconnaître la pluralité des instances dans lesquelles se construisent ces logiques ; cela condamne le sociologue à mobiliser les outils théoriques conçus pour mener des investigations sur chacune desdites instances et par là même à produire les médiations nécessaires à la cohabitation des formes théoriques » (Amblard *et al.*, 2005, p. 205).

L'acteur actualise ses registres d'actes et de discours en fonction des situations d'action, troisième notion clé des logiques d'action. La situation d'action « est un moment historique – mais aussi mythique et symbolique –, espace circonstancié et singulier, dispositif d'objets et de sujets plus ou moins finalisés » (*Ibid.*, p 205). L'action est imbriquée dans la situation elle-même et ne peut se dissocier des objets en présence, des espaces de travail ou des collectifs en présence, de sorte qu'on ne peut comprendre le comportement de l'acteur que dans la situation d'action.

### **1.3. Un positionnement critiqué**

Dans leur ouvrage, les auteurs anticipent les réactions critiques à l'égard de la sociologie des logiques d'action, en pressentant qu'ils « évoqueront un œcuménisme ou une forme de syncrétisme plus naïf que réellement théorique, le mariage d'axiomatiques différentes conduisant à d'inconcevables apories » (*ibid.*, p. 192). Bien vu. Dans une note de lecture, Neuville évoque « un catalogue de grilles », « un contenant plus qu'un contenu » (1997). Il retient peu l'argument avancé d'une épistémologie s'inspirant davantage de Feyerabend que de Popper. Le premier voit dans l'accumulation des connaissances et le déplacement des concepts à d'autres objets une source de connaissances alors que pour le second la production scientifique tient à la cohérence interne et à son autonomie explicative. Neuville ne retient pas non plus l'appui des logiques d'action sur l'agir communicationnel d'Habermas, qui légitime d'utiliser des cadres conceptuels portant tantôt sur l'activité finalisée (stratégie, quête du succès), tantôt sur l'attitude inter-compréhensive (communication, accord). S'il reconnaît l'intérêt des

déplacements d'objets et de concepts d'un champ à l'autre, il voit dans le cadre des logiques d'action une agglomération plutôt que le déplacement, ce qui amène les auteurs « à produire des grilles hybrides dédiées aux entreprises plutôt qu'à innover dans le champ scientifique » (Neuville, 1997). Et si l'apport essentiel des logiques d'action résidait dans ce qui est présenté ici comme une faiblesse ? Certes, on peut reprocher aux logiques d'action une armature conceptuelle trop flexible, dont les composants sont à définir à chaque fois. Cependant, une vertu des logiques d'action vient précisément du passeport à un cheminement théorique qu'elles délivrent, autorisant voire favorisant le recours à des théories rivales pour expliquer des phénomènes organisationnels. La recherche d'un haut niveau de « rendement heuristique » d'une approche multipolaire (Amblard *et al.*, p. 188) prévaut sur la satisfaction aux critères de l'innovation scientifique. Les auteurs ne sont pas les seuls à plaider pour une entreprise de décloisonnement des savoirs. Chapiello et Gilbert, sans faire référence explicitement aux logiques d'action, considèrent par exemple qu'une telle démarche permet de « multiplier les points de vue » dans le but de parvenir à trouver des clés de compréhension multiples de faits sociaux complexes et les rendre intelligibles (2013, p. 28). Plus tard, Grimand proposera une grille d'appropriation des outils de gestion (2012), dont la parenté avec les logiques d'action est de multiplier les points de vue sur un même processus mais cette fois en définissant les dimensions du processus (instrumentale, symbolique, socioculturelle et cognitive).

#### **1.4. Un projet : fournir un cadre méthodologique opérationnel**

Livian et ses co-auteurs considèrent que la finalité de la sociologie des logiques d'action n'est pas uniquement de produire des connaissances théoriques sur un système. Elle est aussi d'investir le terrain et produire des connaissances sûres, avec, pour ou contre le système étudié (Dubost, 1992). « Rompre avec la position confortable de celui qui observe depuis Sirius et participer tout à la fois d'un mouvement de production de connaissances, en acceptant l'implication dans l'action aux côtés des acteurs dans une perspective critique, telle est l'option méthodologique suggérée » (Amblard *et al.*, p. 222). Les auteurs revendiquent la réduction de la souffrance et le coût humain provoqués par les systèmes de travail comme la finalité ultime de leur travail. En cohérence avec ce projet, Livian et ses co-auteurs proposent une méthodologie permettant d'opérationnaliser la sociologie des logiques d'action. Notons au passage que cette finalité revendiquée se concrétise aussi pour Livian par sa présence durant de longues années au conseil scientifique de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail.

## **2. La capacité heuristique des logiques d'action à l'épreuve d'un cas**

Le recours à cet éclairage est intervenu lors d'une recherche sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC). Sur le principe, la GPEC vise à anticiper les évolutions en matière d'emploi et de compétences et à tendre vers un écart zéro entre besoins et ressources (Gilbert, 2006). Les écarts constatés sont à combler autant sur un plan quantitatif que qualitatif, en jouant sur les transitions professionnelles pour faire évoluer les salariés et maintenir leur employabilité. Nous présentons dans les sections suivantes le contexte général de la recherche puis le déploiement d'un accord GPEC dans une entreprise en particulier. Nous montrons que, malgré un dispositif sophistiqué et cohérent avec le projet de développement des transitions professionnelles, les résultats ne sont pas à la hauteur (Bellini et Oiry, 2015). Les logiques d'action apportent une explication à ces blocages.

### **2.1. Le contexte de la recherche**

Un contrat de recherche conduit avec la DARES<sup>1</sup> a permis d'étudier la mise en œuvre d'accords GPEC. Cette recherche a regroupé quinze chercheurs de plusieurs disciplines. Au total, près de 120 entretiens ont été conduits dans douze entreprises, chacune ayant fait l'objet d'une monographie. Nous avons directement collecté les données dans une entreprise, que nous avons baptisée Aéroséc et dont la GPEC est identifiée comme « agent de changement » (Grimand *et al.*, 2012) car les concepteurs et personnes en charge du déploiement de l'accord cherchent à y développer la mobilité professionnelle, en repérant les métiers en déclin et en développement et en s'efforçant de favoriser les transitions des uns vers les autres.

#### *2.1.1. Aéroséc*

Le groupe Aéroséc est présent dans 50 pays. L'accord de GPEC s'applique à la France, où le groupe emploie 35 000 salariés. Il intervient sur cinq grands marchés : la défense, la sécurité, l'espace, l'aéronautique et le transport terrestre. Si la sécurité et la défense offrent une visibilité des commandes sur plusieurs années, les marchés de l'aéronautique, du transport et de l'espace sont plus incertains et soumis à une intense concurrence mondiale. Quel que soit le marché, le groupe intervient dans des activités dont les technologies se renouvellent en permanence : en

---

<sup>1</sup> Direction de l'Animation de la Recherche et des Etudes Statistiques, ministère français du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social.

électronique, informatique et télécommunications. Ces évolutions demandent un maintien continu de l'effort de formation et d'adaptation des compétences des salariés.

### *2.1.2. Le déploiement de l'accord GPEC*

Le dispositif « Passerelles » est caractéristique de l'intention du groupe. Il s'appuie sur une cartographie des emplois, répartis en familles professionnelles, dont il s'agit d'envisager les tendances à court, moyen et long terme (croissance, stable ou en déclin). À partir de ce repérage, des passerelles sont identifiées entre emplois. Si la cartographie et les référentiels de compétences sont des outils statiques, permettant une photographie des emplois et compétences, le dispositif Passerelles les inscrit dans une dynamique de mobilité. Le tout est soutenu par un système d'information RH et se déploie à travers des formations appelées « passerelles manager » destinées aux managers. Son but est d'apprécier le potentiel de leurs collaborateurs au cours d'un entretien de développement professionnel, qui intègre lui-même les projections d'activité à moyen terme.

Enfin la promotion de la mobilité est appuyée par un effort de communication significatif. Il passe notamment par la création d'« espaces métiers » ou « espaces mobilité » sur les sites du groupe, où les DRH des sites sont appelés à présenter les emplois disponibles dans le groupe.

## **2.2. Le postulat de fluidité dans les transitions professionnelles**

Le dispositif de GPEC justifie son positionnement en « agent de changement » (Grimand *et al.*, 2012). La promotion de la mobilité professionnelle est manifeste. Mais pour qu'elle ait lieu, encore faut-il que les salariés se coulent eux-mêmes dans les anticipations prévues par le groupe et entreprennent un changement de métier, ce qui suppose une fluidité des transitions professionnelles, à même de favoriser l'adaptation de l'entreprise à ses contextes et de maintenir les salariés sur des emplois porteurs. La capacité des acteurs à s'émanciper des attachements identitaires classiques, comme la profession, à faire valoir les intérêts de l'instant, ce que propose la vision de l'individu hypermoderne (Aubert, 2004) serait favorable à cette fluidité.

### *2.2.1. Des résultats pointant des aspérités plus que des fluidités dans les transitions*

Le faible nombre de transitions effectives contraste avec l'ampleur des dispositifs mis en place. Plusieurs dizaines de mobilités auraient été réalisées, estime-t-on sans jamais produire de chiffres issus d'indicateurs stabilisés. Sur un groupe dont l'effectif est de près de 35 000 salariés, le bilan paraît faible. Inversement, les entretiens montrent quelques aspérités dans les transitions.

### *2.2.2. Les intérêts des acteurs contraires à l'engagement dans des transitions*

Les arguments sur l'intérêt des transitions professionnelles sont réinterprétés par les acteurs en fonction des coûts qu'ils représentent. Dans des domaines technologiques comme ceux d'Aéroséc, le changement de métier suppose un coût d'apprentissage important. Le calcul du coût de l'investissement constitue alors une barrière à l'entrée pour les transitions professionnelles, d'autant plus que le rythme d'une transition profonde n'est pas perçu comme étant compatible avec les délais d'apprentissage de nouveaux métiers.

Les salariés ne sont pas les seuls à évaluer les bénéfices et risques de l'opération. La hiérarchie de proximité, loin d'être une simple courroie de transmission, réinterprète également la politique de l'entreprise en fonction de ses propres intérêts : « Il y a le chef d'atelier qui ne voit pas forcément d'un bon œil quelqu'un disparaître des ressources (...). Alors, là, les EDP [Entretiens de Développement Professionnel] n'ont pas forcément joué leur rôle, c'est-à-dire que le salarié n'était pas demandeur, le chef d'équipe non plus » (Délégué syndical de site).

### *2.2.3. Une relation à l'emploi*

Nous constatons également plusieurs exemples d'attachement au métier initial, contraires à l'idée de fluidité. Le premier est relatif au regard sur soi et au regard des autres sur soi car changer de métier, signifie également un changement de statut, d'expert à quasi-débutant.

« Quand on passe de l'analogique à l'électronique, humainement, c'est difficile à gérer, les gens ont du mal. On n'est pas encore dans la phase où le salarié va gaiement changer de métier, va gaiement changer de lieu de travail. [...] On ne sait pas assez anticiper pour dire à une personne qu'on va lui offrir quelque chose de mieux et, je veux dire, masquer le fait qu'il est dans une voie de garage. Humainement, c'est difficile d'être dans une voie de garage. Il y a toujours un repli sur soi » (Délégué syndical groupe).

Le deuxième attachement est lié aux attitudes créées par l'appartenance à un métier. Les activités de réparation nécessitent une réactivité et un rapport au temps différent de l'activité de production, davantage planifiée. Les activités de conception sont sous-tendues par la recherche d'un idéal technique de perfection alors que les activités de maintenance nécessitent davantage de compromis avec les contraintes de temps et de coût. Les métiers de la programmation, sollicitent un travail souvent solitaire. D'autres métiers exigent une connaissance approfondie sur un spectre d'activités étroit d'activité (radars par exemple). Au-delà des problèmes de qualification, l'exercice d'un travail façonne aussi des manières de faire, de planifier et d'interagir.

#### *2.2.4. Des situations ambivalentes*

Les outils de GPEC présentés plus haut montrent un dispositif apparemment favorable aux transitions professionnelles. Cependant, les acteurs ne se saisissent du dispositif que s'ils jugent les situations suffisamment mobilisatrices. Or nous relevons plusieurs situations où ce n'est pas le cas.

Tout d'abord, nous remarquons qu'Aéroséc se trouve parfois confronté à des situations aux temporalités différentes, entre la démarche d'anticipation sur un temps long et les situations de réaction sollicitant une réponse rapide aux soubresauts de l'activité. « Vous savez que la division O a des commandes qui devaient être prises et qui ne le sont pas. Donc, la direction se trouve devant une urgence et dit j'ai 200 personnes en trop, j'ai pas assez de boulot et j'ai pas 1 an pour trouver une solution. » (Délégué syndical groupe). Ainsi, la temporalité des affaires ne permet pas toujours aux acteurs de se projeter dans de nouveaux métiers en amont de l'annonce des besoins.

De plus, dans le groupe Aéroséc pas plus qu'ailleurs, la GPEC ne règle la question de la fiabilité de la prévision. Cette question se pose d'abord en raison de l'imprévisibilité fondamentale des évolutions d'activité : « À l'époque, les métiers d'hyperfréquence étaient rangés en décroissance du fait d'une appréciation un peu trop rapide d'une montée en puissance du numérique sur ces technologies, alors que ce n'est pas ce qui se passe. Ça monte, mais tout doucement » (Délégué syndical groupe).

Enfin, certaines situations sont plus mobilisatrices que d'autres. Les divisions les plus impliquées dans la mise en œuvre de l'accord sont les plus touchées par les évolutions. « On s'est aperçu que les secteurs qui avaient le mieux mis en place les démarches de gestion prospective de l'emploi et des compétences, c'était plutôt les secteurs qui avaient des difficultés, parce que celles qui n'ont pas trop de problèmes d'emploi, elles ont du mal à se mobiliser sur ces sujets-là » (DRH Groupe). « On a même des réflexions : "ben, pourquoi on mettrait en place ça, alors qu'on n'a pas de problème d'emploi". Évidemment, c'est en contresens par rapport à l'esprit de l'accord » (Délégué syndical de site). Ce constat pointe une difficulté paradoxale dans le déploiement d'un accord de GPEC : alors que les situations les plus urgentes incitent à une action curative et ne permettent pas l'application d'une démarche d'anticipation, les situations les moins exposées n'exercent aucune pression à s'engager dans une démarche préventive. Ainsi, le déploiement de la démarche d'anticipation s'avère difficile dans les deux cas.

### **3. Les logiques d'action, un cadre explicatif des aspérités des transitions professionnelles**

Alors que l'organisation promeut la fluidité des transitions, les données de terrain en révèlent des aspérités. Les trois éléments clés de la sociologie des logiques d'action contribuent à y apporter une explication. Tout d'abord, les perspectives offertes par le dispositif de GPEC ne déclenchent pas suffisamment d'intérêt pour que les acteurs s'emparent des dispositifs et les intègrent à leurs stratégies d'acteurs. Au contraire, l'investissement que nécessiterait une transition professionnelle est perçu trop coûteux alors que les risques de perte d'expertise sont jugés élevés. De son côté, la hiérarchie de terrain cherche à conserver les collaborateurs compétents.

De plus, le dispositif postule une capacité des acteurs à se détacher de leur histoire pour embrasser une nouvelle carrière or l'exercice d'un emploi participe aussi à la construction d'un mode de raisonnement, d'une relation à l'autre « les acteurs ont des représentations nées du passé, de l'histoire personnelle, du type de métier exercé, et ils ont transformé ces représentations en guide d'action quotidienne » (Bernoux, 1995, p. 254). Cela montre que pour comprendre les trajectoires professionnelles, il est préférable de « lester l'"acteur" de dimensions historiques, culturelles, qui sont trop rapidement exogénéisées par le raisonnement stratégique » (Amblard *et al.*, 2005, p. 188).

De ce point de vue, s'engager dans une transition professionnelle n'est donc pas uniquement une question de maîtrise de techniques mais comporte aussi une dimension socioculturelle, dans laquelle l'identité prend une place à part entière. Schmidt, Gilbert et Noël confirment l'influence des identités professionnelles sur l'usage de dispositifs censés développer l'employabilité des salariés (2013). Cela justifie d'étudier l'acteur dans son caractère social-historique, deuxième élément clé de la sociologie des logiques d'action.

Enfin, la situation d'action est un troisième point clé. Loin d'être un élément de contexte neutre, l'acteur agit en interprétant les contraintes et marges de manœuvre des situations et développe une stratégie sur cette base. Dans le cas étudié, l'ambiguïté des situations ne joue pas favorablement pour un engagement dans les dispositifs proposés par l'entreprise. Les différences de temporalités, entre la quête d'ajustements immédiats liée aux fluctuations économiques et l'organisation de transitions professionnelles plus longues, l'instabilité de la prévision et l'insensibilité au risque dans d'autres situations sont autant de raisons de mettre en question une reconversion. Comme le signale Bernoux, « une logique d'action naît du sens que

l'individu donne à l'action qu'il entreprend, dépendant de la situation d'action. » En l'occurrence, elle situation n'est pas favorable au projet de la GPEC.

#### **4. L'engagement d'un débat avec l'hypermodernité**

En plus de sa capacité heuristique, la sociologie des logiques d'action participe avec les tenants du courant de l'hypermodernité au débat contemporain sur la vision de l'individu.

En effet, en considérant le caractère social-historique de l'individu, les logiques d'action mettent l'accent sur la continuité passé-présent-futur dans les trajectoires professionnelles.

Il n'en est pas de même avec le courant de l'hypermodernité, qui propose une vision d'un individu contemporain saisissant les opportunités de l'instant présent. Selon ce point de vue, l'individu hypermoderne est détaché des institutions traditionnellement structurantes (l'État, l'école, l'Église, la famille, le parti, l'entreprise) et émancipé des normes sociales et des identités du passé. Ce détachement en fait un individu au « Surmoi étriqué » (Enriquez, 2004).

Selon ce courant, en écho à une société érigeant la flexibilité en vertu, l'individu vivrait ses positions sociales comme des expériences, avec pragmatisme et réflexivité (Kaufmann, 2002).

À la fluidité des organisations répondrait en écho la fluidité identitaire (Aubert 2004), celle d'un « individu liquide » (Bauman, 2006), prêt à se fondre opportunément dans des identités différentes. Selon Gauchet, il s'agit là d'une « mutation anthropologique » (2004) qui bouleverse la façon de penser l'Homme autant que les Hommes entre eux. Finalement, cette vision de l'individu est compatible, voire adaptée, à l'idée de flexibilité des organisations.

Le débat reste bien évidemment ouvert. Si l'hypermodernité peut être un cadre conceptuel adapté à certaines situations, le cas de la GPEC d'Aéroséc montre en revanche la pertinence d'une approche prenant en compte le caractère social-historique de l'individu. D'une certaine manière, cela conforte l'intérêt d'un appareillage théorique protéiforme, tel que le proposent les auteurs des logiques d'action.

#### **Conclusion**

La sociologie des logiques d'action propose une défragmentation des savoirs à travers son cadre conceptuel. Tout en reconnaissant les capacités stratégiques des acteurs, l'affirmation d'un acteur social-historique amène à mobiliser des cadres théoriques pertinents pour saisir dans la singularité d'une situation d'action les effets de ses socialisations successives, qu'il s'agisse de sa capacité à intervenir dans le processus de régulation (Reynaud, 1989) comme des processus identitaires qui orientent son action (Sainsaulieu, 1977). Le cadre est flexible ; il s'élabore en fonction des particularités des situations d'action (Amblard *et al.*, 2005).

Appliqué au cas d'une entreprise volontariste en matière de transitions professionnelles, le concept de logique d'action apporte un éclairage là où l'approche fonctionnaliste comme l'approche hypermoderne sont inopérantes : il permet d'abord de saisir les effets inattendus des outils de GPEC en incorporant les stratégies d'acteur dans l'analyse. Il ouvre ensuite à une meilleure compréhension du faible engagement des acteurs dans les transitions professionnelles en les étudiant sous le prisme de la dimension identitaire, dimension que le postulat de fluidité inhérent à la GPEC sous-estime. Finalement, les logiques d'action permettent de comprendre les aspérités qui entravent le déploiement de la GPEC de l'entreprise.

Les logiques d'action ont été critiquées pour être un assemblage des modèles incompatibles entre eux. Nous en montrons pourtant leur capacité heuristique. Puisse ce chapitre contribuer à leur réhabilitation.

## **Bibliographie**

- Amblard H., Bernoux P. Herreros G. et Livian Y.-F. (2005), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, 3<sup>e</sup> édition, Seuil, Paris.
- Anzieu D. (1984), *Le groupe et l'inconscient*, Dunod, Paris.
- Aubert N. (2004), Un individu paradoxal, In Aubert N., (Dir.), *L'individu hypermoderne*, collection : « Sociologie clinique », Erès, Toulouse, 13-24.
- Bauman Z. (2006), *La vie liquide*, Le Rouergue-Chambon, Rodez.
- Bellini S. et Oiry E. (2015), La GPEC, quelle fluidité réelle dans les transitions professionnelles ? Les enseignements tirés d'une étude de cas dans un groupe aéronautique, *XXVI<sup>e</sup> congrès de l'AGRH*, Montpellier.
- Bernoux P. (1995), *La sociologie des entreprises*, collection : « Points Essais », Seuil, Paris.
- Chapiello E. et Gilbert P. (2013), *Sociologie des outils de gestion*, La Découverte, Paris.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Seuil, Paris.
- D'Iribarne P. (1989), *La logique de l'honneur*, Seuil, Paris.
- Dubost J. (1992), Les rapports de consultation dans l'intervention sociologique, *Revue de l'Education permanente*, n° 113, 11-32.
- Enriquez E. (2004), L'idéal type de l'individu hypermoderne : l'individu pervers ?, In Aubert N. (Dir.), *L'individu hypermoderne*, collection : « Sociologie clinique », Erès, Toulouse, 51-78.
- Gauchet M. (2004), Vers une mutation anthropologique, In Aubert N. (Dir.), *L'individu hypermoderne*, collection : « Sociologie clinique », Erès, Toulouse, 291-301.
- Gilbert P. (2006), *La gestion prévisionnelle des Ressources Humaines*, La Découverte, Paris.
- 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*, 54, juin, 237-257.

- Grimand A., Malaquin M. et Oiry E. (2012), Accords d'entreprises sur la GPEC : réalités et stratégies de mise en œuvre, rapport à la DARES.
- Kaufman J.-C. (2002), L'expression de soi, *Le débat*, 2002/2, 119, 116-125.
- Livian Y.-F. (2008), *Organisation. Théories et pratiques*, 4<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris.
- Neuville J.-P. (1997), Amblard Henri, Bernoux Philippe, Herreros Gilles, Livian Yves-Frédéric, Les nouvelles approches sociologiques des organisations. Compte-rendu, *Revue Française de Sociologie*, 38-1, 161-163.
- Reynaud J.-D. (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris.
- Sainsaulieu R. (1977), *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, Paris.
- Schmidt G., Gilbert P. et Noël F. (2013), Gérer les mobilités en contexte de mutations : l'employabilité à l'épreuve des identités professionnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2013/2, 88, 3-16.