

Revue de l'Association Francophone Internationale de Recherche Scientifique en Éducation  
www.la-recherche-en-education.org

N.° 13 (2015), pp. 102-123

**À propos de la construction d'une recherche :  
d'une histoire singulière aux problématiques épistémologiques  
liées à la réalisation d'une thèse de doctorat**

*Éric Mainier*

Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines  
emainier@me.com

**Résumé**

Cet article traite de la réalisation d'une thèse de doctorat en sciences de gestion, précisément du management des ressources humaines au travers du pilotage par les qualifications et par les compétences en confrontant des approches théoriques et pratiques.

Il introduit en premier lieu des éléments de l'histoire de son auteur, aborde les principales conclusions de la recherche effectuée pour enfin mettre en avant les difficultés rencontrées, notamment l'efficacité des théories utilisées et les problématiques épistémologiques soulevées.

**Mots-clés :** Management – Ressources Humaines – Pilotage – Compétences – Théories – Épistémologie

**Introduction**

Ce texte se veut être le témoignage d'un désormais ancien étudiant qui vient de soutenir sa thèse de doctorat en sciences de gestion traitant du management des ressources humaines, particulièrement du pilotage par les qualifications et par les compétences en confrontant des approches théoriques et pratiques.<sup>1</sup>

Pour ce faire, il m'a semblé important d'établir une synthèse des principaux résultats obtenus, de mettre en exergue certaines des difficultés rencontrées pendant cette recherche, d'aborder, dans le cadre d'une approche « dialogique »<sup>2</sup>, les tests des hypothèses, l'efficacité de certaines des théories utilisées ainsi que les démarches mises en œuvre pour obtenir ces résultats sans toutefois négliger de commencer par relater un parcours universitaire qui donne à voir le sens profond de la mise en actes de cet exercice si particulier que constitue la réalisation d'une thèse.

**1. Un sujet historicisé explorant un objet de recherche sans *a priori***

Pour introduire mon propos, je voudrais brièvement évoquer d'où je viens au plan universitaire et ce qui m'a amené à réaliser ce travail. En 1991, j'ai obtenu un DUT en Gestion des Entreprises et des Administrations, Option « Personnel », qualifiée depuis seulement quelques années Option « Ressources Humaines ».

À l'époque, les jeunes étudiants que nous étions nommions plus facilement notre spécialité « Gestion des Ressources Humaines » que « Personnel » bien que nos professeurs nous signifiaient très clairement, et ce, de façon récurrente, que nous ne devons surtout pas appeler notre spécialité de cette manière.

Cette injonction n'étant jamais justifiée, ce discours m'apparaissait assez obscur. D'autant plus obscur que j'ai effectué mon stage de fin d'études au sein de la Direction Générale des Ressources Humaines du groupe Promodès France, aujourd'hui propriété du groupe Carrefour, où il m'a été demandé de construire des indicateurs pour le suivi des contrats à durée déterminée et de les traduire en langage informatique.

L'analyse de cette contradiction opposant le système éducatif et le système entrepreneurial donne raison au second puisque dans les grandes entreprises françaises le passage de la fonction Personnel à celle de Ressources Humaines avait déjà été acté depuis le début des années 1980.<sup>3</sup>

Il me faut dès maintenant indiquer que tandis que j'apprenais les principales techniques de gestion, le Groupement des Entreprises Sidérurgiques et Minières (GESIM) et les fédérations syndicales CFDT, CGT-FO, CFTC et CFE-CGC signaient, le 17 décembre 1990, l'Accord « A. Cap 2000 »<sup>4</sup> introduisant officiellement la logique compétence en France.

Au terme de ce premier cycle universitaire, j'ai réalisé que l'humain avait été le grand absent de cette formation. J'ai donc choisi de poursuivre mes études en sciences de l'éducation à l'Université de Caen où j'ai mené, tant dans le cadre de ma maîtrise<sup>5</sup> que dans celui de mon DEA<sup>6</sup>, des travaux liés au chômage et à l'orientation des étudiants en vue de leur insertion professionnelle.

En 1995, je me suis aussitôt engagé dans la réalisation d'une thèse de doctorat<sup>7</sup> qui interrogeait les liaisons entre la formation et l'emploi, travail que j'ai été contraint d'abandonner pour satisfaire des besoins alimentaires et matériels. Bien que le Centre d'Études et de Recherche en Sciences de l'Éducation (CERSE) s'était vu attribuer une allocation de recherche pour les années 1994/1995 et 1996/1997, la loi interdisait à un étudiant déjà inscrit en thèse de bénéficier de cette aide. Il m'a donc fallu rapidement rechercher un emploi que j'ai trouvé en obtenant en 1998 le concours de Conseiller Principal d'Éducation.

Si certains besoins étaient comblés, le désir de reprendre mes études universitaires persistait. En 2007, mon directeur de recherche m'a proposé d'aborder un objet de recherche lié à mes travaux antérieurs, vu sous un angle nouveau, puisqu'interne aux entreprises. C'est ainsi qu'est né le projet d'effectuer une recherche sur le management des ressources humaines, particulièrement sur le pilotage par les qualifications et par les compétences en utilisant des approches théoriques et pratiques.

Je dois dire que j'ai abordé ce travail sans *a priori*. Je nourrissais seulement une curiosité particulière à propos de l'objet et du sujet. Cette curiosité était intimement liée à l'écart mesuré entre mes deux principales formations. En gestion, on m'a en effet appris à aborder l'humain de manière très froide, particulièrement en me demandant de traduire les situations juridiques de personnels dans un langage chiffré, tandis qu'en sciences de l'éducation, j'ai non seulement bénéficié de l'exceptionnelle chance que l'on m'apprenne à apprendre seul, mais j'ai aussi et enfin eu l'opportunité d'appréhender le sujet dans la plupart de ses dimensions, notamment conscientes et inconscientes, logiques et irrationnelles, infantiles et adultes pour ne citer que ces quelques exemples.

Pour aborder cette thèse d'un point de vue théorique, je possédais quelques connaissances sur l'œuvre de Karl Marx<sup>8</sup> et celle de Vilfredo Pareto<sup>9</sup> et maîtrisais, de manière insuffisamment approfondie, certains ressorts de la notion de qualification.

En revanche, j'ignorais tout de la théorie de la réification développée par Georg Lukács<sup>10</sup> et de la théorie de la reconnaissance envisagée par Axel Honneth<sup>11</sup> ou Christian Lazzeri<sup>12</sup>. Quant à la notion de compétence, même si je l'avais abordée dans le cadre d'une recherche menée sur les formateurs et les organismes de formation continue en Basse-Normandie sous la direction du Professeur Alain Kokosowski<sup>13</sup>, je méconnaissais totalement les multiples définitions et réalités qu'elle recouvre, particulièrement au sein des entreprises.

Sur le plan pratique, à part des emplois estivaux et le stage auquel j'ai précédemment fait référence, je n'ai jamais abordé sérieusement la question du fonctionnement réel des entreprises et encore moins celle du pilotage.

À partir de ces maigres fondements, j'ai donc questionné mon objet de recherche d'un point de vue théorique puis pratique, abouti à certaines conclusions et réfléchi encore, particulièrement au niveau des prolongements qu'il pourrait être utile d'aborder.

## **2. Les principaux résultats de cette recherche**

Les principales conclusions auxquelles j'ai abouti en confrontant des approches théoriques et pratiques révèlent en premier lieu que les entreprises étudiées développent trois principaux buts : assurer leur pérennité, améliorer leurs performances et augmenter leurs profits.

On pourra m'opposer que le fait de conclure une partie de mon travail en affirmant qu'une entreprise cherche à dégager des profits n'est pas en soi une découverte, mais je répondrai à cette critique qu'il me fallait avant tout le démontrer puisque j'avais pris le parti d'approcher dans un premier temps la partie théorique de ma recherche en ignorant totalement le contenu des cas pratiques utilisés afin de pouvoir, dans un second temps, confronter les analyseurs construits à des situations réelles en utilisant le critère de réfutation développé par Karl Raimund Popper.

### **2.1. Du profit en particulier**

Le profit est lié au capital et à la valeur qui, eux-mêmes, entretiennent des liens étroits et complexes avec le personnel, tantôt nommé « ressources humaines », tantôt désigné comme « capital humain » ; avec l'idéologie qui, si l'on emprunte la définition proposée par Maxime Rodinson, « part d'une conception du monde valorisée dont les divers éléments se trouvent affectés de coefficients différents [et] choisit une ou des valeurs suprêmes qu'elle propose de faire triompher par rapport à des sujets (ou à des objets [...]) en qui ou pour qui devront se réaliser ces valeurs »<sup>14</sup> ; avec la compétence dont une des définitions admises consiste à porter un jugement de valeur sur la valeur d'un collaborateur ainsi qu'avec le pilotage qui laisse une large place à l'évaluation, sachant que le verbe évaluer provient de l'ancien mot français « esvaluer » qui signifiait extraire de la valeur, déterminer la valeur de quelque chose<sup>15</sup>.

Comme l'a montré Jean Baudrillard, il existe quatre logiques de la valeur :

1. Une logique fonctionnelle de la valeur d'usage ;
2. Une logique économique de la valeur d'échange ;
3. Une logique de l'échange symbolique ;

#### 4. Une logique de la valeur/signé.

La première est une logique des *opérations pratiques*. La troisième est une logique de l'*ambivalence*. La quatrième est une logique de la *différence*. Ou encore : logique de l'utilité, logique du marché, logique du don, logique du statut. Selon qu'il s'ordonne selon l'une ou l'autre, l'objet prend respectivement statut d'*outil*, de *marchandise*, de *symbole* ou de *signé*. »<sup>16</sup>

J'ai choisi de me servir de cette grille de lecture pour circonscrire les principales hypothèses qui entrent dans le champ des moyens utilisés par les détenteurs des capitaux et leurs mandants, les managers, pour parvenir à leurs fins. Pour revenir à la question du profit proprement dite, les outils de la pensée complexe développés par Edgar Morin sont particulièrement opératoires pour comprendre comment fonctionne le système entrepreneurial. Il est ainsi possible de dire :

- que les environnements interne et externe du système entrepreneurial sont au service du profit ;
- que le profit dépend du système entrepreneurial et que le système entrepreneurial dépend du profit. Ceci revient à considérer que l'on se trouve en présence d'une causalité circulaire dans laquelle les produits et les effets sont eux-mêmes créateurs de ce qui les produit ;
- et, enfin, que le système entrepreneurial n'a pas intérêt à placer l'individu-travailleur au cœur de son fonctionnement. Il doit être maintenu à la périphérie en sa qualité de variable d'ajustement, de ressource destinée à le servir.

Pour concrétiser les finalités des entreprises étudiées, j'ai pu déterminer sept moyens officiels et deux moyens officieux.

## 2.2. Les moyens officiels

### 2.2.1. De la gestion au pilotage

Lorsque j'ai interrogé les notions de gestion, de management et de pilotage, j'ai pu observer que ces dernières entraînent dans la logique fonctionnelle de la valeur d'usage. Ces pratiques professionnelles constituent des moyens utiles qui prennent le statut d'outils dès lors qu'il s'agit de gérer les emplois et les compétences de manière prévisionnelle, de manager les compétences et de piloter par les compétences.

#### 2.2.1.1. La gestion

J'ai désigné la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) comme étant le socle indispensable à la mise en œuvre de toute logique compétence. Cette pratique de gestion engagée et suivie par les Directions des Ressources Humaines possède non seulement une dimension qualitative, mais également des dimensions anticipative et stratégique qui doivent dépasser la simple idée d'un rapprochement mécanique, chirurgical, entre un existant et des besoins futurs vus sous un angle strictement quantitatif.

Les cas que j'ai empruntés montrent que la GPEC prend systématiquement la forme d'une analyse de la masse salariale et que le pilotage par les compétences d'une entreprise nécessite de disposer préalablement d'une vision globale et de mettre en place une gestion possédant des dimensions qualitatives, anticipatives et stratégiques afin de pouvoir envisager une politique de la compétence qui soit véritablement efficiente.

À partir de cette analyse, j'ai centré ma réflexion sur les différents types de management que j'ai pu mettre au jour d'un point de vue théorique afin de les confronter à mes approches pratiques.

### **2.2.1.2. Le management des compétences**

Avec le management des compétences, on se situe au plan de l'aide à la mise en œuvre opérationnelle de la gestion des compétences qui suppose l'intervention et l'implication des managers. Il s'agit là d'un rôle nouveau que ces derniers doivent endosser – à condition que l'on se place dans une perspective anhistorique et strictement limitée aux compétences<sup>17</sup> – destiné à suivre et à renforcer les compétences de leurs collaborateurs et qui se voit encouragé par les Directions Générales des entreprises étudiées. En pratique, cela signifie que s'opère un transfert de responsabilités de la fonction Ressources Humaines vers la fonction managériale. Les managers participent à l'élaboration des référentiels des métiers et des compétences et évaluent leurs collaborateurs sur les compétences exigées par les emplois occupés par ces derniers.

Cet éloignement de la fonction Ressources Humaines qui, traditionnellement, chapeautait tout le processus d'acquisition, d'actualisation et de reconnaissance des compétences, m'a conduit à soulever une question relevant de la logique des actions mises en œuvre au sens de Pareto. Si l'on se place du point de vue de la Direction des Ressources Humaines, le fait d'abandonner le management des compétences au profit des managers apparaît comme une action non-logique puisque la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences devient l'une de ses seules sources de survie. Par contre, ce déplacement devient parfaitement logique dès lors que l'on se situe du point de vue des détenteurs des moyens de production, représentés par la Direction Générale de l'entreprise. Il correspond à la mise en place d'un véritable système de déconcentration. En contournant la Direction des Ressources Humaines et en plaçant les managers de proximité au centre de ce dispositif, la Direction Générale frappe les travailleurs avec un marteau dont le manche est plus court. Les managers et les membres de leurs équipes sont ainsi contrôlés de la manière la plus directe qui soit, ce qui vient renforcer le pouvoir de contrôle et de domination des capitalistes et/ou de leurs principaux mandants.

Il importe de souligner que cette union n'est pas librement consentie et qu'elle apparaît comme une relation pervertie. Si, avec le Compagnonnage, il s'agissait et il s'agit toujours de chercher l'accomplissement complet de l'individu, dans certaines des entreprises étudiées, les dirigeants d'entreprises utilisent le processus de déconcentration de leur pouvoir pour obliger les managers de proximité à aider leurs collaborateurs à développer leurs compétences, non pas dans une optique liée à la sympathie, mais dans une visée d'amélioration de leurs performances afin d'augmenter les profits des détenteurs des capitaux.

Ceci étant dit, les Directions des Ressources Humaines interviennent toujours à un moment donné de l'histoire de la vie professionnelle de ces couples et centrent une grande partie de leur activité autour de la question de l'optimisation de la gestion des personnels.

À partir de ces conclusions, il s'agit désormais de s'attacher à la mesure des gaps entre les apports théoriques et pratiques concernant le management par les compétences ou, dit autrement, concernant le pilotage par les compétences.

### **2.2.1.3. Le management ou le pilotage par les compétences**

Le management par les compétences ou le pilotage par les compétences s'inscrivent dans une visée planificatrice qui doit permettre de répondre au mieux aux besoins de l'entreprise et peuvent être définis comme un processus participatif de mise en œuvre de l'identification, de la traduction et de l'évaluation des compétences qui nécessite l'utilisation d'outils, tels que les référentiels de compétences et les tableaux de bord, destinés à évaluer les compétences des collaborateurs.

Lorsque l'on regarde du côté du pilote, on s'aperçoit que ce dernier occupe une place centrale au sein des dispositifs mis en place. À la fois agent et acteur, il se positionne comme la figure de proue du développement de la démarche de pilotage par les compétences. En ce sens, il encourage le processus mis en œuvre en sa qualité d'auteur, mais il fait également partie du tout en sa qualité d'acteur.

Pour résumer ce propos, il est possible de dire que la politique de la compétence s'inscrit dans le cadre d'une stratégie entendue comme l'art de conduire l'action des salariés d'une entreprise pour atteindre les objectifs préalablement fixés par la Direction générale en utilisant le levier que constituent les compétences détenues par ces derniers.

Le management ou le pilotage par les compétences sont donc intimement liés aux choix organisationnels de l'entreprise et occupent une place prépondérante dans la stratégie choisie par cette dernière, qu'elle soit marquée par une approche « top-down », « bottom-up » ou « dialogique ». <sup>18</sup> Sur le plan empirique, l'analyse de la création des outils de représentation des compétences que sont les référentiels de compétences montre des problématiques liées à la désignation d'un pilote et à la temporalité. Ceci me permet d'acter la mise en œuvre dans les entreprises étudiées d'un management des compétences, mais en aucun cas d'un pilotage par les compétences envisagé au sens strict du terme.

Plus généralement, si l'on applique le principe de reliance hologrammatique aux notions de management et de pilotage, il est possible de dire que le pilotage est dans le management et que le management est dans le pilotage. Autrement dit, mon analyse revient à considérer que le pilotage est dépendant du management, tout comme le management est dépendant du pilotage et à affirmer que le management se situe à la fois à un niveau global et à un niveau local.

Raisonné en ces termes permet aussi de constater que la gestion, qui aurait dû apparaître comme une « globalité initiale », c'est-à-dire censée coiffer les deux notions précédemment évoquées et les pratiques qui en découlent, fait preuve d'une certaine faiblesse lorsqu'il s'agit de traiter du management des ressources humaines et plus particulièrement du pilotage par les compétences. Elle devient contre toute attente une sorte de « localité initiale ». En témoigne l'idée d'appréhender les compétences selon trois niveaux : le niveau de base d'une procédure impliquant la logique compétence correspond à la gestion, intervient ensuite le management des compétences et enfin, le management par les compétences <sup>19</sup>.

Après avoir analysé les notions de gestion, de management et de pilotage qui n'ont pas manqué de me laisser dans une posture interrogative d'un point de vue épistémologique et du point de vue de la légitimité de conclusions fondées sur une très faible représentativité empirique, il s'avérait tout aussi important de questionner le quatrième moyen officiel que constituent, selon moi, la désignation et le statut donné aux travailleurs.

### ***2.2.2. À propos de la logique économique de la valeur d'échange***

La définition officielle du management, c'est-à-dire l'ensemble des activités d'organisation et de gestion de l'entreprise et de son personnel, m'a demandé d'analyser et de préciser la manière dont étaient désignés les travailleurs.

#### ***2.2.2.1. La désignation et le statut des travailleurs***

Il n'existe pas de définition communément admise pour qualifier les femmes et les hommes qui œuvrent dans et pour l'entreprise.

Sur un total de 45 références bibliographiques<sup>20</sup> traitant de cette problématique, seuls 6 auteurs utilisent la notion de « force de travail », notion qui possède pourtant un intérêt majeur dans la compréhension de ce qui peut se jouer entre les travailleurs et les détenteurs des moyens de production et/ou leurs représentants. Plus nombreux sont ceux qui parlent de « personnel » puisque j'en ai recensé 16 ainsi que le recommandent les textes et les instances officiels.<sup>21</sup> La majorité des auteurs visités, soit 23 personnes et 2 institutions, accorde une place prépondérante au terme « ressources humaines » ou à sa variante, le « capital humain ».

J'utilise à dessein le terme de variante dans la mesure où la notion de « ressources humaines » est étroitement liée à la notion de « capital ». Dans le champ de recherche abordé, le mot « ressource » définit l'homme comme un moyen et, par extension, comme un objet dont la richesse serait inépuisable. De même, l'idée de « re-source », au sens où elle se reproduit sans cesse, renvoie au lien qui unit le capital et les travailleurs.

Ces propositions m'ont immédiatement amené à effectuer une recherche dans un grand nombre d'ouvrages rédigés par Karl Marx dans leurs versions françaises<sup>22</sup> afin de voir si ce dernier employait ce terme et, dans l'affirmative, ce qu'il pouvait signifier. Si ma démarche s'est révélée infructueuse – dans aucun des textes cités en référence, Marx n'emploie le mot « ressource » pour définir l'homme –, j'ai trouvé ce terme dans un texte rédigé par Friedrich Engels. Ce dernier a précisément écrit que « l'économie politique nous enseigne [...] qu'il existe une espèce de travail emmagasiné qu'elle appelle capital ; que ce capital, grâce aux ressources qu'il renferme, multiplie par cent et par mille la productivité du travail vivant et réclame pour cela une certaine compensation qu'on appelle profit ou bénéfice. »<sup>23</sup>

La ressource humaine se trouve cachée dans le capital. L'argumentation de Friedrich Engels permet ainsi de mieux comprendre pourquoi la notion de capital humain est devenue si importante dans une grande partie de la littérature scientifique consacrée au travail et à l'économie du travail et pourquoi le pluriel est utilisé lorsque l'on parle de ressources humaines. Les ressources humaines, intégrées dans le capital, renvoient à l'idée selon laquelle les capitalistes, que je définis comme les détenteurs des moyens de production et qui achètent la force de travail des hommes et des femmes qu'ils emploient pour une durée déterminée, cherchent à accumuler les profits et à augmenter leurs capitaux.

Au-delà de cette découverte, mes apports empiriques oscillent principalement entre les termes « personnel » et « ressources humaines » à l'instar des auteurs auxquels j'ai fait référence dans le cadre de mon approche théorique. S'il est fait systématiquement référence à la Direction des Ressources Humaines, ce qui vient confirmer les analyses développées par Véronique Attias-Delattre<sup>24</sup> et Henri Pinaud<sup>25</sup>, les entreprises utilisent indifféremment les termes de « personnel » et de « ressources humaines », voire dans le cas d'un groupe industriel, celui de « capital humain ». Le vocable de « collaborateur » est également très souvent usité.

Ma prise de position en faveur de la notion de « personnel », respectant les textes officiels et reflétant selon moi plus clairement l'humanité des travailleurs, ne m'a pas permis d'engager une procédure de corroboration ou de réfutation de ce terme précis. Il s'agit là d'un point qu'il conviendrait d'analyser beaucoup plus en profondeur en interrogeant l'ensemble des acteurs des entreprises afin de préciser les définitions que ces derniers donnent des vocables proposés d'un point de vue théorique et les visions qu'ils recouvrent dans la réalité.

Cette absence de conclusion définitive n'est évidemment pas sans poser question concernant la réification et les émotions des travailleurs qui œuvrent dans notre économie capitaliste. La logique économique de la valeur d'échange renvoie en effet à une logique de l'équivalence, autrement dit à une logique du marché, qui permet à l'objet de détenir le statut de marchandise.

### **2.2.2.2. Les attitudes des travailleurs**

Au plan théorique, j'ai opposé la réification des travailleurs développée par Georg Lukács au développement des émotions des individus lorsqu'ils se trouvent en situation de travail. Le phénomène de la réification correspond à la généralisation et la systématisation du caractère fétiche de la marchandise au-delà de la stricte sphère économique. Il s'étend à la totalité de la société et fait perdre à l'ensemble des individus leur humanité ainsi que leurs capacités à agir concrètement sur la réalité.

Plus précisément, ma proposition a consisté à dire qu'avec la réification, les détenteurs des capitaux et/ou leurs mandants, les managers, étaient en capacité de réduire les travailleurs à l'état d'objet, d'objet de gestion, ces derniers prenant ainsi le statut de marchandise. En d'autres termes, j'ai considéré que les salariés pouvaient se trouver réifiés du fait même de la structuration et du fonctionnement de l'économie capitaliste.

Tout au long de ma recherche, j'ai pu observer que les conditions de production avaient considérablement changé depuis les années 1960<sup>26</sup> et que notre économie s'était grandement tertiarisée, ce qui laissait la possibilité aux salariés travaillant dans le secteur des services d'entretenir des rapports interpersonnels avec leurs clients. Toutefois, certains signes marquant le retour d'une auto-réification ont été mis en avant par Axel Honneth<sup>27</sup>.

Une partie de mes apports empiriques, précisément l'attitude de certains travailleurs appartenant à deux groupes industriels, montre que certains d'entre eux craignent le moment de l'évaluation de leurs compétences et de leurs performances. Autrement dit, ces individus, en leur qualité de producteurs, développent des émotions comme la crainte ou la peur, ce qui implique qu'ils ne sont pas réifiés et qu'ils ne détiennent pas le statut de marchandise. Ces travailleurs développent néanmoins des attitudes auto-réifiantes qui laissent craindre la mise en œuvre d'une certaine forme d'esclavage économique ainsi qu'une potentielle réification de la part de leurs supérieurs hiérarchiques.

En répondant aux attentes de leurs managers, c'est-à-dire en respectant les normes édictées par leurs entreprises et en refusant de laisser apparaître leurs véritables identités et personnalité de peur d'être jugés différents, certains salariés laissent la porte ouverte à une réification non intentionnelle de ceux qui les managent du fait même de cette auto-réification.

Il convient d'ajouter à ces éléments que mon analyse de l'évaluation des compétences collectives mise en œuvre dans une troisième entreprise industrielle n'est pas concluante quant à une totale et complète reconnaissance de l'ensemble des salariés. Celle-ci indique clairement que les ouvriers travaillant à la chaîne ne sont aucunement pris en considération et ne sont encore considérés que comme le prolongement des machines à partir desquelles ils opèrent.

Ainsi, lorsque Jean Baudrillard montre qu'il existe une forme d'équivalence entre l'utilité d'une marchandise et sa valeur d'usage, c'est-à-dire que la valeur d'usage s'inscrit dans le registre de la logique fonctionnelle ou, dit autrement, dans la logique de l'utilité, mon analyse indique que les femmes et les hommes qui œuvrent dans et pour l'entreprise ne sont pas considérés comme de véritables marchandises, mais comme des personnes utiles.

Si mes apports empiriques viennent grandement réfuter la théorie de la réification des travailleurs, il me paraît essentiel de souligner que le fait de laisser de côté cette théorie dans une recherche ayant pour objet l'analyse du travail constituerait une importante erreur.

Sommes-nous en effet définitivement protégés de toute volonté de réifier le sujet à l'heure où des dirigeants d'entreprises américaines demandent à leurs salariés de se faire tatouer le logo de l'entreprise pour laquelle ils travaillent à des fins avouées de meilleure rémunération, mais dont on peut se demander s'il ne s'agit pas aussi de motivations liées à un accroissement de l'allégeance de ces mêmes travailleurs et au marketing ?

Ceci étant, à propos des moyens officiels, il ne me reste plus désormais qu'à rendre compte de l'utilisation faite par les entreprises des qualifications et des compétences.

### **2.2.2.3. Les qualifications et les compétences**

Concernant les sixième et septième moyens officiels nécessaires à la réalisation des finalités des entreprises, c'est-à-dire les qualifications et les compétences, il me semble possible de dire que le système entrepreneurial s'est emparé de la notion de compétence aux dépens de celle de qualification à des fins d'instrumentalisation des travailleurs et des rapports salariaux en sa faveur. Elle semble en effet apparaître comme l'un des meilleurs moyens pour atteindre les objectifs fixés par les dirigeants d'entreprises.

Là encore, il serait possible de parler de perversion au sens où l'accord « A. Cap 2000 » qui a instauré la logique compétence ainsi que je le faisais remarquer en préambule repose sur un raisonnement tautologique et ne possède aucun sens logique, sauf si l'on raisonne en termes d'instrumentalisation de ces nouveaux rapports salariaux, donc sociaux. Dans ce cas précis, cela signifierait que je devrais désigner les syndicats de travailleurs qui ont signé cet accord comme les complices de cette instrumentalisation. Mais puis-je véritablement parler de complicité ? Je ne le pense pas. Je considère plutôt qu'il s'agit d'une forme de coopération entre ces syndicats et cette frange du patronat.

Cette question m'est apparue extrêmement importante. J'ai essayé de la traiter pour la comprendre, mais l'accès aux sources initiales est totalement verrouillé. A titre d'illustration, il m'a fallu plus de deux mois pour obtenir le texte de l'accord « A. Cap 2000 » paru dans une revue disposant pourtant d'une large visibilité pour les professionnels des Ressources Humaines, les chercheurs et les documentalistes. Investiguer plus loin dans cette interrogation pourrait apparaître comme une mission quasiment impossible tant les ressources documentaires sont cadencées et/ou filtrées par certains des acteurs de l'époque, mais il me semble important de ne pas démissionner devant ces difficultés et de continuer à chercher à comprendre les conditions de la signature de cet accord.

Plus largement, ce nouveau modèle de gestion de la main-d'œuvre, baptisé « logique compétence », est fondé d'une part, sur un nouveau mode de mobilisation des personnels, notamment sur leur responsabilisation autour d'objectifs à atteindre et d'autre part, sur la définition de formes d'initiatives qui leur sont conférées. Or, si la compétence semble avoir délibérément rompu avec la logique traditionnelle de la gestion des carrières des salariés pour aboutir à une logique prenant en compte uniquement des critères tels que l'autonomie, la prise de responsabilité, le type d'activité mené et les connaissances acquises par les salariés, il n'en demeure pas moins que mes apports empiriques indiquent que la notion de qualification n'a pas complètement disparu du monde entrepreneurial contrairement à ce qui est couramment avancé.

En témoignent les craintes des Directions des Ressources Humaines locales d'un grand groupe industriel de créer un lien entre les évaluations des compétences individuelles et les qualifications ou les rémunérations des collaborateurs ainsi que la création par l'établissement public à caractère industriel et commercial d'un Répertoire Individuel des Compétences et des Qualifications à destination de l'ensemble de ses salariés.

En outre, même si le modèle Q3 de la qualification développé par Ewan Oiry<sup>28</sup> indique que la qualification est détachée du poste de travail et s'il en va de même avec le modèle C2 de la compétence (**Tableau 1**), mes apports empiriques montrent que le poste de travail demeure encore étroitement lié à la compétence, qu'elle soit individuelle ou collective.

À titre d'illustration, une entreprise s'est servie de fiches de postes pour optimiser la gestion de son personnel. Dans un des grands groupes industriels étudiés, précisément sa Direction de la Logistique, les postes de travail (postes-cibles et postes-repères) ont été utilisés pour évaluer les compétences individuelles et collectives des travailleurs qu'il emploie. Je suis donc en mesure d'affirmer que le poste de travail n'est absolument pas détaché de la logique compétence. Il demeure au contraire un repère fondamental sur lequel est fondé le management des et par les compétences, ce qui implique qu'il existe non pas une rupture, mais une continuité entre le modèle de la qualification et celui de la compétence.

**Tableau 1.** Synthèse des attributs du troisième modèle de la qualification et du second modèle de la compétence

TROISIÈME MODÈLE DE LA QUALIFICATION (Q3)	SECOND MODÈLE DE LA COMPÉTENCE (C2)
Détachée du poste de travail (fonction, ETED, mission)	Détachée du poste de travail (compétence)
Accent sur le sujet	Accent sur le sujet
Englobe le savoir-être	Englobe le savoir-être
Contextualisée	Contextualisée
Dynamique	Dynamique
Négociée	Négociée

**Source :** D'après Oiry E., « Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ? », *Revue française de gestion*, vol. 31, n° 158, septembre/octobre 2005, p. 25.

Après avoir interrogé les moyens officiels mis à la disposition des détenteurs des capitaux et/ou de leurs mandants pour augmenter leurs profits, il s'agit désormais de préciser les moyens que je qualifie d'officieux, destinés à remplir le même type de fonctions, c'est-à-dire mieux profiter des ressources humaines afin de concrétiser plus aisément les finalités des entreprises.

### 2.3. Les moyens officieux

L'interrogation de la notion officielle de management m'a permis de me rendre compte qu'elle englobait celle de personnel. Je pouvais donc légitimement me demander où résidait l'intérêt de s'attacher particulièrement à l'étude du management des ressources humaines.

Après avoir déterminé que le management était lié à la volonté d'agir et vraisemblablement au pouvoir des managers, l'analyse de mes approches pratiques m'a permis de démontrer que l'on impose encore aujourd'hui aux travailleurs certaines manières de collaborer et qu'ils sont par conséquent toujours soumis comme ce fût le cas dans les manufactures et dans les entreprises ayant adopté l'organisation scientifique du travail au XIX<sup>e</sup> siècle.

Les raisons de cette soumission tiennent, selon moi, essentiellement dans le caractère idéologique et manipulateur de l'économie capitaliste qui désigne, de fait, les détenteurs des capitaux et leurs mandants, les managers, comme les représentants d'une classe dominante qui doit contraindre une classe dominée. La question que je me suis alors immédiatement posée a consisté à savoir si cette idéologie, que je désigne comme une volonté de domination des capitalistes et des dirigeants d'entreprises, était consciente ou non.

### **2.3.1. L'idéologie**

En me fondant sur un texte de Louis Althusser<sup>29</sup>, j'ai pu relever que l'idéologie posait la question de l'unité du rapport réel et du rapport vécu, c'est-à-dire imaginaire, des hommes à leurs conditions d'existence réelles, qu'elle indiquait que les capitalistes n'avaient pas plus conscience que les prolétaires des idéologies qui les dominent et enfin, qu'elle mettait en exergue l'idée consistant à dire que l'idéologie de la classe dominante n'entretient pas de lien étroit avec la logique instrumentale, avec la ruse, c'est-à-dire avec la manipulation.

J'ai aussi pu constater qu'il était possible de distinguer des dispositifs plus ou moins indépendants du capital. D'un côté, des organismes externes s'occupent des bilans de compétences et de la validation des acquis de l'expérience (VAE), tandis que de l'autre côté, les entreprises gèrent elles-mêmes, dans leurs propres murs, l'évaluation des compétences des travailleurs en plaçant les managers de proximité au centre du mécanisme de déconcentration mis en place par les Directions Générales. Cette division topographique m'a donné à penser que les managers étaient en mesure, compte tenu de leur position hiérarchique dominante, d'exercer une forme de pression sur leurs subordonnés et ce, d'autant plus, comme je viens de l'indiquer à propos de l'attitude des travailleurs, que la plupart d'entre eux craignent ce moment de leur vie professionnelle et s'en trouvent fragilisés d'un point de vue psychologique.

Pour qu'un salarié soit reconnu compétent par l'entreprise qui l'emploie, il lui est indispensable d'adhérer pleinement aux normes en vigueur dans l'entreprise sous peine de ne plus être considéré comme utile, efficace et performant. Il semblerait donc qu'il n'ait pas d'autre choix que de se laisser absorber par le capital, de consentir à sa propre aliénation, à moins qu'il ne décide de s'opposer au système développé par le capitalisme et accepte de voir son employabilité remise en cause. Or, même dans ce cas, rien ne permet d'affirmer que les compétences acquises dans l'entreprise possèdent une valeur marchande équivalente et suffisante pour pouvoir être assuré d'être recruté par une autre organisation, les compétences individuelles possédant en effet un caractère éminemment idiosyncrasique et contextualisé. L'analyse de mes apports empiriques montre également qu'avec la logique compétence, les travailleurs sont soumis à des pressions de conformité. Ils se trouvent dans l'obligation d'améliorer constamment leurs performances et leur productivité à des fins de plus-value pour les entreprises et doivent s'engager et se mobiliser entièrement pour réaliser les meilleures performances possibles, tandis que leurs supérieurs hiérarchiques les observent de façon continue et évaluent régulièrement les compétences qu'ils mettent en œuvre pour atteindre les objectifs fixés.

Il apparaît enfin que les compétences sont considérées par certains auteurs comme un vecteur, pour ne pas dire le vecteur, de l'employabilité. Or, les pratiques que j'ai analysées indiquent clairement que si les managers de proximité sont chargés de réaliser les évaluations des compétences et surtout des performances de leurs subordonnés, ils doivent aussi garantir la valorisation et l'augmentation des compétences de leurs collaborateurs, non pas dans le but de les protéger du chômage, mais de tirer parti de cet investissement à des fins de plus-value pour l'entreprise.

Tous ces éléments corroborent l'idée selon laquelle la compétence apporte l'illusion d'une plus importante liberté accordée aux travailleurs, d'une plus grande souplesse dans leur management, ce qui n'était pas forcément le cas avec la qualification. On a certes changé de vocabulaire, mais la logique compétence accroît la subordination des salariés vis-à-vis de leurs employeurs. Elle apparaît comme une manière plus efficace de profiter des ressources humaines à l'œuvre dans les entreprises.

En résumé, les idées égalitaires véhiculées par les promoteurs de la logique compétence en termes de liberté, d'autonomie et de prise de responsabilité relèvent d'une idéologie destinée à augmenter les profits des entreprises et non d'une prise en compte de l'humanité entière des femmes et des hommes qui vendent leur force de travail dans un champ professionnel de plus en plus restreint. Leur employabilité et leur mobilité, au sens où j'ai défini ces notions, tendent en effet à s'amenuiser, rendant ainsi toute perspective de changement très aléatoire, particulièrement hasardeuse, voire, périlleuse. Peut-être plus que jamais, les salariés « appartiennent » à l'entreprise et se trouvent condamnés à respecter les normes mises en place par l'organisation qui les emploie sous peine de prendre le risque de perdre leur travail. En ce sens, la logique compétence ne doit pas être regardée comme une logique gagnant-gagnant, mais comme une logique gagnant-perdant, contrairement à ce qui est couramment avancé.

### **2.3.2. L'injonction paradoxale**

À propos de l'injonction paradoxale, il apparaît qu'une des principales difficultés des entreprises consiste à trouver un équilibre entre les enjeux de performance et de productivité et les demandes de leurs employés. Les éléments apportés par les cas pratiques montrent que si la majorité des travailleurs souhaite évoluer professionnellement et développer ses compétences, il n'en demeure pas moins que certains d'entre eux préfèrent conserver le poste qu'ils occupent. Or, certaines Directions des Ressources Humaines veulent forcer ces personnes à évoluer.

Les entreprises prennent donc des engagements destinés à respecter la volonté de leurs employés, mais ne les tiennent pas, ce qui revient à dire que les travailleurs sont pris dans un piège tissé par l'utilisation de la notion de compétence, de l'idéologie dominante, mais aussi de l'injonction paradoxale.

Je me dois également de préciser que l'une de mes principales hypothèses, précisément celle consistant à dire que le management des ressources humaines est une idéologie manipulatrice, n'a pas pu être confirmée. Plus précisément, je n'ai pas été en mesure de corroborer l'idée selon laquelle il existe une véritable volonté consciente de manipuler les travailleurs puisque lorsque j'ai analysé l'évaluation des compétences individuelles au sein d'un grand groupe industriel, j'ai pu constater que certains managers de sa Direction de la Logistique avaient mis en place des référentiels d'activités, non pas dans une logique de coût ou d'efficacité, mais dans une logique de sentiments et d'affectivité. Dans ce cas précis, il s'agissait d'une régulation autonome qui, paradoxalement, aurait dû s'inscrire dans le cadre d'une régulation de contrôle.

Ceci étant dit, il n'en demeure pas moins que de nombreux arguments développés tout au long de ma thèse tendent vers la validation de cette hypothèse et qu'il n'est pas possible de tirer une loi générale d'un cas particulier. Il me paraît donc important de relier dans le cadre d'une approche « dialogique » les questions relatives aux tests des hypothèses, à l'efficacité des théories utilisées avec les démarches mises en œuvre pour obtenir ces résultats.

### **3. Une approche « dialogique » des tests des hypothèses, de l'efficacité des théories utilisées et des démarches mises en œuvre**

En me fondant sur les trois types de reliance de la pensée complexe développée par Edgar Morin, j'entends par approche « dialogique » la présence de deux dimensions qui pourraient apparaître antagonistes et s'exclure l'une de l'autre mais qui doivent impérativement être convoquées pour comprendre une même réalité. J'aurais pu exclure la question des tests de mes principales hypothèses et celle relative à l'efficacité des théories utilisées pour traiter, dans un second temps, des démarches mises en place pour obtenir les principaux résultats de ce travail, mais je considère, au contraire, que la réunion de parties de ces deux sous-ensembles est nécessaire pour comprendre cette partie de mon travail.

J'ai précédemment écrit que l'une de mes principales hypothèses, précisément celle consistant à dire que le management des ressources humaines est une idéologie manipulatrice, ne pouvait pas être confirmée du fait de l'existence d'un seul et unique cas, en l'occurrence celui où certains managers ont mis en place des référentiels d'activités dans une logique de sentiments. Puis j'ai ajouté que de nombreux arguments développés tout au long de cette thèse tendaient vers la validation de cette hypothèse et qu'il n'était pas possible de tirer une loi générale d'un cas particulier. Je ne peux pas donc ne pas poser ici la question suivante : cette hypothèse centrale et le test effectué sont-ils crédibles ? Dit autrement, est-ce à dire que le critère de démarcation entre science et non-science proposé par Karl Popper que j'ai utilisé rencontre ici une limite et que j'aurais dû le délaisser au profit de l'idée de quantification des données à des fins de crédibilité ainsi que l'a proposé Rudolph Carnap dans son article intitulé « Statistical and Inductive Probability »<sup>30</sup> ?

Cette interrogation pose d'abord la question du choix de mes apports empiriques et tout particulièrement celle du nombre de cas utilisés. Parmi les 49 études de cas provenant de l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines que mon directeur de recherche a mis à ma disposition, il m'a fallu réduire la taille de mon corpus après avoir choisi de recourir à une analyse de contenu de mes données empiriques en utilisant le logiciel Iramuteq<sup>31</sup> qui m'offrait la possibilité de réaliser gratuitement une analyse factorielle des correspondances. En soumettant des études de cas à l'analyse informatisée, je me suis rendu compte que les notions de management et de compétence possédaient un caractère tellement contingent et étaient définies de manière si différente selon les entreprises que les informations qui auraient dû être mises en avant de manière logique et compréhensible n'apparaissaient pas de façon cohérente dans les nuages de points des analyses factorielles des correspondances réalisées.

J'ai donc été contraint de changer la manière d'appréhender et de questionner mes données empiriques et ai choisi de les traiter manuellement. À des fins d'anonymat et d'efficacité, j'ai d'abord écarté les études de cas strictement confidentielles et les études internationales pour éviter toute confusion langagière pour ensuite mettre de côté celles qui ne traitaient que d'une question extrêmement précise comme la gestion des seniors ou la législation sur le stress au travail.

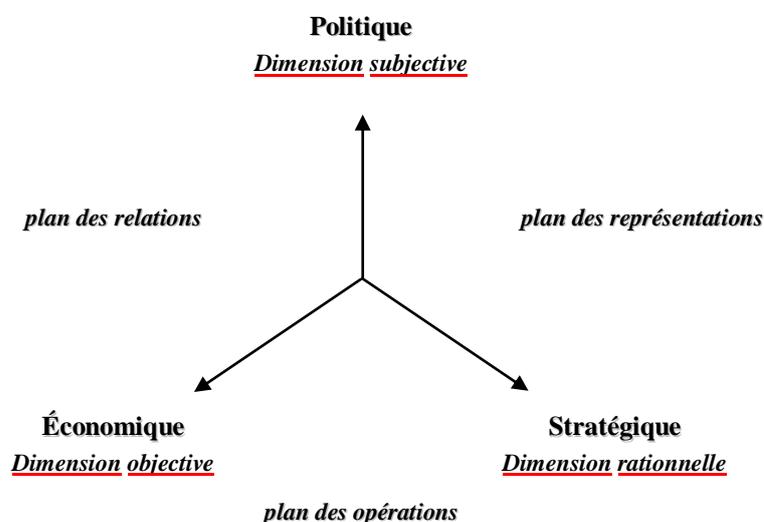
Concernant l'évaluation de la qualité des informations détenues, mon directeur de recherche m'avait préalablement donné les résultats des évaluations que les membres des différents jurys avaient réalisées, ce qui m'a donné la possibilité de recouper ma propre évaluation avec celle de scientifiques reconnus. Au total, je n'ai retenu que cinq études, ce qui n'est évidemment pas sans poser problème d'un point de vue épistémologique, particulièrement en matière de représentativité.

Les résultats que j'ai obtenus ne doivent donc pas être entendus comme vrai ou faux dans l'absolu. Il s'agit de résultats relatifs qui ont été acquis dans le cadre des théories spécifiques que j'ai utilisées et des conditions particulières des apports empiriques que j'ai empruntés. À l'instar de Carl Gustav Hempel<sup>32</sup>, je dirai qu'il s'agit là de corroborations plus ou moins probantes temporairement. Bien qu'ils aient été formalisés dans un même langage, le fait de n'utiliser que cinq cas d'entreprises ne pouvait absolument pas m'amener à quantifier la crédibilité de mes hypothèses selon des critères probabilistes ainsi que l'a souligné Rudolph Carnap<sup>33</sup>. J'ai donc choisi de recourir à une autre façon de tester mes théories et mes hypothèses en utilisant le critère de réfutation développé par Karl Popper. Ce critère s'insère dans le cadre plus large de l'acceptabilité des hypothèses et l'idée qu'il sous-tend peut être résumée en disant que « s'il est faux que l'on puisse prouver de manière décisive une hypothèse, il est vrai, en revanche, que l'on peut la falsifier, c'est-à-dire la qualifier de fausse. Il suffit pour cela qu'un cas au moins la contredise. »<sup>34</sup>



2. à la dimension objective de la réalité correspond la dimension *économique* du pilotage, c'est-à-dire la définition des objectifs et la prise en compte des ressources et des contraintes. L'appréhension de cette dimension implique une démarche de mesure et est associée aux questions « quoi ? » et « combien ? » ;
3. à la dimension rationnelle de la réalité est associée la dimension *stratégique* du pilotage. La stratégie est ici définie comme le déploiement dans l'espace et dans le temps d'une intention, d'une volonté politique, appliquée à des ressources et des contraintes. Elle désigne les moyens à utiliser pour atteindre les *objectifs* dans le respect des *politiques* fixées sans qu'on se place nécessairement dans une perspective à long terme. L'élaboration d'une stratégie, de manière générale, suppose un effort de modélisation et exige une réponse à la question « comment ? ».

Schéma 2. Les dimensions du pilotage



**Légende :** Les dimensions du pilotage, les dimensions de la connaissance

**Source :** Bessire D., Collectif de Recherche sur l'Immatériel (C.R.I.), « Du tableau de bord au pilotage : l'entreprise au risque de se perdre. », publié dans le cadre du 2<sup>e</sup> congrès de l'Association Française de Comptabilité, France, 2000, p. 5.

De prime abord, le cadre conceptuel développé par Dominique Bessire et les membres du C.R.I. m'est apparu particulièrement pertinent pour mener à bien mon étude sur le pilotage par les compétences. Cependant, un examen attentif des termes utilisés pour définir les dimensions du pilotage et de la connaissance m'a conduit à reconsidérer ma position quant au souhait d'utiliser cette théorie pour ma recherche. Le sens des termes « politique », « économique » et « stratégique » vient en effet se heurter à la signification des mots habituellement employés par les acteurs de l'entreprise, étant entendu que je fais ici référence à mes connaissances personnelles et non au contenu des cas empruntés.

Par exemple, si je considère que d'un côté, les travailleurs attendent de leurs dirigeants qu'ils prennent des décisions stratégiques, au sens intentionnel du terme, pour pouvoir mener à bien leurs activités sur une période préalablement précisée et que de l'autre côté, les dimensions du pilotage proposées par le C.R.I. désignent l'intention comme une décision politique (dimension subjective), sans référence au temps, et la dimension stratégique (dimension rationnelle) comme les moyens à utiliser pour atteindre les objectifs dans le respect des politiques fixées, je ne peux que faire émerger un conflit impossible à résoudre étant donné qu'il n'existe aucune cohérence entre ces deux manières d'appréhender la réalité.

Mon idée de vouloir dépasser la dialectique sujet-objet en me référant à la théorie des Cohérences humaines m'a plongé au cœur même de l'incohérence et de la contradiction. Je considère par conséquent qu'un chercheur qui souhaite faire émerger des informations objectives à propos du pilotage par les compétences en confrontant les pratiques mises en œuvre dans les entreprises à un modèle théorique précis ne doit en aucun cas se servir de la théorie de la trialectique du pilotage telle que je viens de la développer sous peine d'obtenir des résultats contradictoires ayant des rapports à la temporalité totalement différents.

J'ai donc laissé derrière moi le cadre général de la trialectique du pilotage en prenant toutefois soin de conserver des apports notionnels importants tels que le projet, la reliance et la « dialogie ». En procédant de cette manière, j'ai ainsi pu centrer ma réflexion sur les modèles s'attachant à l'étude des relations qui peuvent exister entre la stratégie et le management des compétences.

Dans ce domaine, j'ai distingué trois démarches distinctes : l'approche « top-down », la méthode « bottom-up », également nommée Resource Based View (RBV), et l'approche que j'ai nommée « dialogique » dans la mesure où cette dernière relie la stratégie et la gestion des compétences. En m'appuyant sur cette tripartition, j'ai enfin trouvé la possibilité de construire une nouvelle grille d'analyse, capable de mieux m'aider à appréhender le pilotage par les compétences et de redonner sa véritable signification à l'adverbe interrogatif « pourquoi ». Toujours dans le cadre de l'efficacité des théories utilisées, la théorie de la réification développée par Georg Lukács rencontre deux importantes limites.

En premier lieu, puisque j'ai fondé une grande partie de mon travail sur l'analyse secondaire, j'ai décidé de réaliser une analyse secondaire des résultats de l'analyse antiplagiat de ma thèse (logiciel Urkund). Cette dernière montre principalement que Georg Lukács<sup>37</sup> a plagié une grande partie des écrits de Karl Marx<sup>38</sup> et que Jean Ferrette<sup>39</sup> a plagié une grande partie des écrits de Georg Lukács.

En second lieu, la théorie de la réification rencontre de nombreuses faiblesses dans la mesure où, parvenu au terme de cette recherche, j'ai constaté que ce n'était pas le concept de réification qui était le plus opératoire. Bien que cela demande à être vérifié, c'est celui d'aliénation qui apparaît comme étant celui qui amène à mieux comprendre le sens de ce qui se joue à l'intérieur des entreprises. En d'autres termes, mon travail tend à démontrer que le management des ressources humaines n'est ni une idéologie manipulatrice ni une idéologie aliénatrice, mais une idéologie aliénante où l'individu-travailleur n'est respecté qu'à des fins utiles, voire utilitaristes, essentiellement destinées à augmenter les profits de l'entreprise pour laquelle il travaille.

S'agissant maintenant de la question de la vérité, il me semble important de faire mention des grandes orientations épistémologiques et de poser la question de savoir ce qu'est une connaissance valable. Ces grandes orientations ainsi que les différentes conceptions de la vérité et des critères de validité peuvent être résumées au moyen du tableau et du schéma présentés dans la page suivante.

Comme le soulignent Florence Allard-Poesi et Véronique Perret, « interroger la nature d'une connaissance valable intègre un double questionnement sur la valeur (norme de jugement) et la validité (procédures permettant de garantir la valeur) de la connaissance produite. »<sup>40</sup> Si la vérité constitue une norme traditionnellement attribuée à la connaissance scientifique qui vise à opposer les connaissances scientifiques aux croyances et/ou aux opinions, je considère que

la vérité absolue n'existe pas dans la mesure où le chercheur transforme toujours le réel à des degrés divers selon la démarche qu'il adopte. J'ignore bien évidemment ici les problématiques liées à la psychanalyse.

**Tableau 2.** Orientations et tension épistémologiques

ORIENTATIONS	RÉALISME ↔ CONSTRUCTIVISME
<b>La question ontologique</b> <i>Qu'est-ce que la réalité ?</i>	Essentialisme ↔ Non-essentialisme
<b>La question épistémique</b> <i>Qu'est-ce que la connaissance ?</i>	Objectivisme ↔ Relativisme
<b>La question méthodologique</b> <i>Quels sont les critères de la connaissance valable ?</i>	Correspondance ↔ Adéquation
<b>La question axiologique</b> <i>La connaissance est-elle sans effet ?</i>	Autonomie ↔ Performativité

Source : Allard-Poesi F., Perret V., « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thietart R.-A. et al., *Méthodes de recherche en management*, 4<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod, 2014, p. 21.

**Schéma 3.** Conception de la vérité et critères de validité



Source : Allard-Poesi F., Perret V., « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thietart R.-A. et al., *Méthodes de recherche en management*, 4<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod, 2014, p. 36.

En partant de l'idée selon laquelle la science doit construire des connaissances valides d'une réalité qui sont indépendantes et extérieures au chercheur, j'ai voulu orienter mon travail dans une perspective réaliste critique, tout en prenant en compte l'argument constructiviste qui consiste à dire que la connaissance de la réalité est construite et ce d'autant plus lorsqu'il s'agit de réaliser une analyse secondaire de données qualitatives. J'ai donc placé ma recherche dans une position intermédiaire, entre l'idée de vérité-correspondance et celle de vérité-adéquation, en utilisant le critère de réfutation développé par Karl Popper.

Dans un second temps, j'ai réfléchi à la manière d'utiliser mes sources d'informations empiriques. J'ai considéré qu'il importait de questionner plusieurs éléments :

- quels acteurs de terrain sont susceptibles de procurer un accès aux sources ? ;
- faut-il recourir à un intermédiaire ? Dans l'affirmative, qui introduit qui et quels biais cela peut-il induire ? ;
- quels peuvent être les modes de contamination des sources ? ;
- existe-t-il un risque d'autovalidation des hypothèses du chercheur lorsqu'il utilise des données secondaires ?

L'analyse secondaire possède de nombreuses limites. Elle déforme plus fortement la réalité que le fait d'administrer des questionnaires, de réaliser des entretiens, d'observer lorsque l'on se trouve soi-même sur le terrain. Il s'agit en effet de traiter des informations déjà recueillies et produites par des personnes qui n'avaient pas les mêmes objectifs de recherche que le mien. Il est également possible de douter de leur fiabilité, même après avoir effectué une évaluation rigoureuse de leur qualité.

Pour résumer mon propos, je dirais qu'en choisissant d'ignorer le contenu précis des sources provenant des entreprises et d'utiliser une démarche de confrontation entre les approches

théoriques et pratiques, j'ai voulu d'une part, ne pas tomber dans le piège du risque de l'autovalidation de mes hypothèses théoriques et d'autre part, découvrir s'il existait une forme de sens en opérant une sorte de triangulation entre mes approches théoriques, le contenu d'un cas et ce qui pouvait émaner des autres cas pratiques.

Avec l'analyse secondaire, se posent également des problématiques liées au respect de la confidentialité des données et à l'administration de la preuve. Une des grandes difficultés de ce travail a consisté à conserver le sens exact des apports empiriques tout en prenant soin que le lecteur soit dans l'incapacité de reconnaître les entreprises auxquelles j'ai fait référence.

Pour illustrer cette importante limite de l'analyse secondaire, je voudrais faire référence au pré rapport rédigé par le Professeur Richard Wittorski. Ce dernier écrit précisément : « Je suis ennuyé par l'absence d'extraits de matériau venant des cas pour fonder et appuyer les analyses que M. Mainier propose. Les annexes ne permettent pas non plus d'accéder à ce matériau. Se pose alors le statut de la preuve des analyses et interprétations à propos des terrains analysés. »

On voit bien ici que, même si mes écrits abordant les approches pratiques sont scrupuleusement et strictement liés aux apports empiriques, le doute subsiste et ne permet pas de convaincre le lecteur de ma thèse de mon honnêteté intellectuelle et de la réalité des apports provenant des entreprises. Si, personnellement, je n'ai aucun doute quant à la véracité de ce que j'avance, il n'en demeure pas moins que je ne peux qu'adhérer à la remarque faite par monsieur Wittorski.

Ceci m'amène à conclure que l'analyse secondaire de données qualitatives constitue, en autres, une pratique de recherche extrêmement risquée. Il me semble toutefois que ma démarche a apporté des connaissances qui ne demandent désormais qu'à être vérifiées et enrichies par d'autres recherches.

### *Notes*

1. Mainier, 2015.
2. Selon Edgar Morin, la pensée complexe peut s'appuyer sur trois types de reliance :
  - la reliance dialogique unit deux notions antagonistes qui devraient apparemment s'exclure l'une l'autre et qui sont cependant requises pour comprendre une même réalité ;
  - la reliance récursive généralise le concept de rétroaction. C'est une boucle générative (causalité circulaire) dans laquelle les produits et les effets sont eux-mêmes créateurs de ce qui les produit ;
  - la reliance hologrammatique met en évidence cet apparent paradoxe de certains systèmes, où non seulement la partie est dans le tout, mais le tout est dans la partie. Ceci permet d'articuler dialogiquement le global et le local, l'autonomie et la dépendance (Morin, 1995).
3. Attias-Delattre, 2010.
4. Accord sur la Conduite de l'Activité Professionnelle dans les entreprises sidérurgiques (1991).
5. Mainier, 1993.
6. Mainier, 1995.
7. Mainier, 1995-1998.
8. Marx, 1968 a ; 1965 ; 1965 ; 1968 b.
9. Pareto, 1917 ; 1919 ; 1927.
10. Lukács, 1958 ; 1960.
11. Honneth, 2007.

12. Lazzeri, 2011.
13. Centre Régional Associé au CEREQ, 1994 et Centre Régional Associé au CEREQ, 1995.
14. Rodinson, 1993, p. 130.
15. Trésor de la Langue Française informatisé (TLFi), « Évaluer ».
16. Baudrillard, 2007, p. 64.
17. En réalité, il ne s'agit pas d'un rôle nouveau. Frederick Winslow Taylor et Henri Fayol avaient depuis longtemps réfléchi à ces questions et apporté des réponses scientifiques ou dogmatiques aux problématiques de gestion et d'organisation du travail des ouvriers.
18. Dans ce cas précis, une approche « dialogique » se nourrit à la fois d'une stratégie « top-down » et d'une stratégie « bottom-up ».
19. Cohen, Soulier, 2004, p. 22.
20. Le nombre de références bibliographiques est différent de la somme totale des auteurs concernés puisque certains passages cités ont été écrits à quatre mains, voire plus, et certains des auteurs ont utilisé au moins deux types de vocables différents pour désigner les travailleurs. Cette « comptabilité » a introduit dans ma thèse une forme d'arbitraire qui possédait néanmoins le mérite de relier des noms à des notions. Ne sont pas comptabilisées ici les contributions de Jean-Yves Le Louarn (Le Louarn, 2010) puisque ce dernier mélange de façon douteuse au plan théorique les concepts de « personnel », de « ressources humaines » et de « capital humain » et d'Henri Pinaud (Pinaud (2008)) qui traite de l'évolution de la Fonction Personnel à celle de Direction des Ressources Humaines.
21. Je fais référence à la définition officielle actuelle du management (Journal officiel du 14 mai 2005), à la loi n° 82-915 relative au développement des institutions représentatives du personnel (IRP), promulguée le 28 octobre 1982, à la norme ISO 9001, version 2000, ainsi qu'aux grilles Parodi et à l'Accord national du 21 juillet 1975 sur la classification.
22. Marx K., *Le Capital, Livres I, II, III ; Introduction à la critique de l'économie politique ; Manuscrits de 1844 ; Misère de la philosophie ; Thèses sur Feuerbach.*, <http://www.marxists.org>.
23. Engels, 1868.
24. Attias-Delattre, 2010, *op. cit.*
25. Pinaud, 2008, *op. cit.*
26. Le texte écrit par Georg Lukács, « Le phénomène de la réification », est d'abord paru en France en 1958 puis en 1960 et le modèle de la flexibilité a supplanté le modèle taylorien-fordien au cours de la décennie 1960-1970.
27. Honneth, 2007, *op.cit.*
28. Oiry, 2005.
29. Althusser, 1968, pp. 240-241.
30. Carnap, 1955.
31. Iramuteq est un logiciel libre développé par Pierre Ratinaud qui utilise les mêmes fonctions qu'Alceste. Alceste et Iramuteq opèrent de manière inverse aux autres logiciels disponibles sur le marché. Au lieu de partir de mots et rechercher leurs co-occurents pour former des classes et réaliser ainsi une classification hiérarchique ascendante, ils utilisent une méthode de classification descendante en fractionnant le texte et en extrayant de celui-ci des classes qui sont représentatives puisque les segments qui contiennent le même vocable sont automatiquement rapprochés.
32. Hempel, 1996.
33. Carnap, 1955, *op. cit.*
34. Charreire Petit, Durieux, 2014, p. 94.
35. Bessire, Collectif de Recherche sur l'Immatériel (C.R.I.), 2000, p. 4.
36. Bessire, Collectif de Recherche sur l'Immatériel (C.R.I.), *op. cit.*, pp. 5-6.
37. Lukács, 1958, *op.cit.* ; 1960, *op. cit.*
38. Marx, 1965.

39. Ferrette, 2011.

40. Allard-Poesi, Perret (2014), p. 36.

### Références bibliographiques

ACCORD SUR LA CONDUITE DE L'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE DANS LES ENTREPRISES SIDÉRURGIQUES, décembre 1990, in *Liaisons Sociales*, Supplément au n.° 10908, n° 6506 du lundi 11 mars 1991, pp 1-12.

ALLARD-POESI, F. et PERRET, V. Fondements épistémologiques de la recherche. In R.-A. Thietart *et al.*, *Méthodes de recherche en management*, 4<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod, 2014, pp. 14-46.

ALTHUSSER, L. *Pour Marx*, Paris, Librairie François Maspero, 1968.

ATTIAS-DELATTRE, V. De la fonction « Personnel » à la fonction « Ressources Humaines ». In L. Marmoz et V. Attias-Delattre (sous la direction), *Ressources Humaines, force de travail et capital humain. Des notions aux pratiques*, Paris, L'Harmattan, 2010, pp. 145-187.

BAUDRILLARD, J. *Pour une critique de l'économie politique du signe*, Paris, Gallimard, Coll. TEL, 2007.

BESSIRE, D. et le COLLECTIF DE RECHERCHE SUR L'IMMATÉRIEL (C.R.I.), « Du tableau de bord au pilotage : l'entreprise au risque de se perdre. », publié dans le cadre du 21<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française de Comptabilité, France, 2000. Disponible sur internet : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00587430/document>, 18 mai 2011, pp. 1-20.

CARNAP, R. « Statistical and Inductive Probability ». Disponible sur internet : [http://fitelson.org/probability/carnap\\_saip.pdf](http://fitelson.org/probability/carnap_saip.pdf), 1955, pp. 1-16.

CENTRE RÉGIONAL ASSOCIÉ AU CEREQ, *Étude sur les organismes de formation continue et sur les formateurs de Basse-Normandie : les formateurs*. Analyse de 679 questionnaires à destination des formateurs, sous la direction du Professeur Alain Kokosowski. Disponible sur internet : [http://pmb.cereq.fr/index.php?lvl=author\\_see&id=6280](http://pmb.cereq.fr/index.php?lvl=author_see&id=6280), Rouen, 1994.

CENTRE RÉGIONAL ASSOCIÉ AU CEREQ, *Étude sur les organismes de formation continue et sur les formateurs en Basse-Normandie*. 1. L'auto-évaluation des compétences et des activités des formateurs et de l'évolution des métiers de la formation. 2. Les organismes de formation professionnelle continue en Basse-Normandie, sous la direction du Professeur Alain Kokosowski. Disponible sur internet : [http://pmb.cereq.fr/index.php?lvl=author\\_see&id=24088](http://pmb.cereq.fr/index.php?lvl=author_see&id=24088), Rouen, 1995.

CHARREIRE PETIT, S. et DURIEUX, F. Explorer et tester : les deux voies de la recherche. In R.-A. Thietart *et al.*, *Méthodes de recherche en management*, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod, 2014, pp. 76-104.

COHEN, A. et SOULIER, A. *Manager par les compétences. Une démarche opérationnelle de valorisation du capital humain*, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons, 2004.

ENGELS, F. *Le Capital de Marx*, 28 mars 1868. Disponible sur internet : <http://www.marxists.org/francais/engels/works/1868/03/18680328.htm>.

FERRETTE, J. Les (més)aventures de la réification. In Lucien Goldmann, *Anamnèse*, n° 6, Paris, L'Harmattan, 2011, pp. 53-64.

HEMPEL, C. *Éléments d'épistémologie*, 2<sup>e</sup> éd., Paris, Armand Colin, 1972, 1996.

HONNETH, A., *La Réification. Petit traité de Théorie critique*, Paris, Éditions Gallimard, 2007.

LAZZERI, Ch. Réification et reconnaissance. Une discussion avec Axel Honneth, *Revue du Mauss*, n° 38, second semestre 2011.

LE LOUARN J.-Y. *Gestion stratégique des ressources humaines*, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons, 2010.

LUKÁCS, G. «Le phénomène de la réification», traduit de l'allemand par Kostas Axelos et Jacqueline Bois, *Arguments*, n° 11, Décembre 1958.

- LUKÁCS, G. *Histoire et conscience de classe. Essais de dialectique marxiste*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1960.
- MAINIER, E. *De la déqualification à la disqualification. Essai d'analyse des causes du chômage de longue durée des titulaires du baccalauréat, âgés de moins de trente ans en Basse-Normandie*. Mémoire de maîtrise en sciences de l'éducation, sous la direction du Professeur Louis Marmoz, Université de Caen, 1993.
- MAINIER, E. *L'insertion professionnelle des étudiants multi-diplômés. Pré-étude menée auprès d'étudiants de l'Université de Caen*. Mémoire de DEA en sciences de l'éducation, sous la direction du Professeur Louis Marmoz, Université de Caen, 1995.
- MAINIER, E. *Parcours universitaires et insertion professionnelle des étudiants multi-diplômés*. Thèse de doctorat en sciences de l'éducation non achevée, sous la direction du Professeur Louis Marmoz, Université de Caen, 1995-1998.
- MAINIER, E. *Le management des ressources humaines : pilotage par les qualifications et par les compétences ; approches théoriques et pratiques*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, sous la direction du Professeur Louis Marmoz, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, soutenue le 26 janvier 2015.
- MARX, K. *Critique de l'économie politique*, 1859, Œuvres I, Économie, Paris, Éditions Gallimard, Bibliothèque de la Pléiade, 1965.
- MARX, K. *Fondements de la critique de l'économie politique, Ébauche de 1857-1858*. Paris, Éditions Anthropos, volumes 1 et 2, 1968a.
- MARX, K. *Le Capital, Livre Premier*, 1867, Œuvres, Économie I, Paris, Éditions Gallimard, Bibliothèque de la Pléiade, 1965.
- MARX, K., *Le Capital, Livre Deuxième et Livre Troisième*, Œuvres, Économie II, Paris, Éditions Gallimard, Bibliothèque de la Pléiade, 1968b.
- MARX, K. *Le Capital, Livres I, II, III ; Introduction à la critique de l'économie politique ; Manuscrits de 1844 ; Misère de la philosophie ; Thèses sur Feuerbach..* Disponible sur internet : <http://www.marxists.org>.
- MORIN, E. Vers un nouveau paradigme, *Sciences Humaines*, n° 47, 1995, pp. 20-23.
- OIRY, E. Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ?, *Revue française de gestion*, vol. 31, n° 158, septembre/octobre 2005, pp. 13-34.
- PARETO, V. *Traité de sociologie générale*, vol. 1, Paris, Éditions Payot, 1917.
- PARETO, V. *Traité de sociologie générale*, vol. 2, Paris, Éditions Payot, 1919.
- PARETO, V. *Manuel d'économie politique*, 2° éd., Paris, Marcel Giard, 1927.
- PINAUD, H., *La gestion des ressources humaines en France. Histoire critique*, Paris, L'Harmattan, 2008.
- RODINSON M. Sociologie marxiste et idéologie marxiste (1968 et 1992). In *De Pythagore à Lénine. Des activismes idéologiques*, Paris, Fayard, 1993.
- TRÉSOR DE LA LANGUE FRANÇAISE INFORMATISÉ (TLFi), « Évaluer ». Disponible sur internet : <http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/tlfiv5/visusel.exe?43;s=2690623575;r=2;nat=;sol=0>.

### **Resumen**

Este artículo se ocupa de cuestiones relativas a la realización de una tesis doctoral en ciencias de la gestión, en particular de la gestión de recursos humanos a través de la dirección de cualificaciones y competencias mediante la confrontación de enfoques teóricos y prácticos.

Se introdujo primeramente elementos de la historia de su autor, se analiza los principales hallazgos de la investigación para destacar finalmente las dificultades encontradas, teniendo en cuenta en particular la eficacia de las teorías utilizadas y las cuestiones epistemológicas planteadas.

**Palabras clave:** Gestión – Recursos Humanos – Orientación – Competencias – Teorías – Epistemología

### **Abstract**

This article deals with the completion of a PhD in management science, specifically the human resource management steering through qualifications and skills by confronting theoretical and practical approaches.

He first introduced the history of its author elements, discusses the main findings of the research to finally highlight the difficulties encountered, including the effectiveness of the theories used and epistemological issues raised.

**Keywords:** Management – Human Resources – Management – Skills – Theories – Epistemology

### **Resumo**

Este artigo trata de questões relativas à realização de uma tese de doutoramento em Ciências de Gestão, da gestão de recursos humanos em particular através da orientação de qualificações e competências mediante a comparação de abordagens teóricas e práticas.

Introduz em primeiro lugar elementos da história do autor, analisa as conclusões principais da investigação efectuada e dá prioridade por fim às dificuldades encontradas, nomeadamente à eficácia das teorias utilizadas e às questões epistemológicas levantadas.

**Palavras-chave:** Gestão – Recursos Humanos – Orientação – Competências – Teorias – Epistemologia