

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : CHANGER DE LOGIQUE

J.-C. PEYROLLE

Maître de conférences

Université de Nice-Sophia-Antipolis

Partant du constat qu'un vendeur ne peut forcer un client à acheter et qu'un DRH ne peut forcer les acteurs à donner le meilleur d'eux-mêmes, nous proposons d'utiliser une métaphore de la vente-conseil pour faciliter l'émergence d'une logique de jeu à somme positive au sein des organisations. Nous montrons que la GRH revient à gérer une métacommunication, que cette métacommunication s'établit à partir d'un système de signes, que ce système de signes peut être défini comme une construction dirigée et que cette construction dirigée fonctionne comme un système d'action finalisé dont la DRH pourra, dès lors, diminuer l'incertitude.

Un premier constat : l'état d'anomie, dont témoigne un certain nombre de pratiques réelles en GRH, plus particulièrement dans le domaine du recrutement ou de la mobilisation des hommes (Amado, 1990), révèle l'absence d'une liaison organique théorie/pratique (Ribette, 1988). Plus généralement, alors que la con-

currence des nouveaux pays industrialisés, aux coûts salariaux quatre à cinq fois moindres, n'est qu'un exemple des incertitudes et des turbulences¹ d'un environnement complexe (Ribette, 1988), force est de constater que nombre d'organisations ne savent ni développer leurs synergies² ni réduire le coût de leurs transactions internes (Peterson et Berger, 1971). D'où notre première hypothèse : les outils et méthodes performants de la GRH semblent être utilisés à l'intérieur d'un cadre d'interprétation obsolète alors que passer de la gestion du personnel à la GRH implique un changement³ de vision de la place des hommes et des femmes dans l'entreprise (Igalens, 1991).

Un autre constat : *face à l'incertitude, vendeur et DRH sont dans la même situation. Le premier ne peut forcer le client à acheter, le second ne peut forcer l'acteur à donner le meilleur de lui-même* : « on ne "motiver" pas les gens, pas plus qu'on ne les "mobilise", on leur offre des occasions, des possibilités de *se mobiliser* eux-mêmes et on les laisse *se motiver* eux-mêmes » (Crozier, 1989). D'où notre seconde hypothèse : la "dialogique cognitive" (Edgar Morin, 1991) de la vente-conseil⁴ peut servir de métaphore heuristique pour accéder pragmatiquement à un nouveau paradigme qui diminue le degré de formalisation (Lawrence et Lorsch, 1967), favorise les prises de conscience intrapreneuriales (Roberts, 1980) et facilite l'émergence d'une logique de jeu à somme positive (von Neumann, 1944).

Afin de contribuer à son émergence, nous démontrons que la GRH revient à gérer une métacommunication, que cette métacommunication s'établit à partir d'un système de signes, que ce système de signes peut être défini comme une construction dirigée et que cette construction dirigée fonctionne comme un système d'action finalisé dont on peut diminuer l'incertitude.

1 - LA GRH PILOTE UNE METACOMMUNICATION

Les incertitudes générées par les turbulences techniques, économiques et sociales conduisent à un abandon relatif des modèles de gestion quantitative des ressources humaines des années 70 (Ribette, 1989) au profit d'une régulation du système effectifs/emplois sous la pression du court terme. Notre hypothèse : l'adaptation des qualifications ne peut se faire sans une véritable métacommunication pilotée par la GRH. Nous vérifierons son bien-fondé en définissant la GRH comme un métalangage, dont la fonction est d'ordre instrumental et dont le processus s'effectue à partir de sémioses.

La GRH correspond à un métalangage

En nous exprimant ainsi nous voulons dire que la GRH correspond à un changement de niveau logique par rapport aux discours habituels sur les organisations. Cette mutation s'inscrit dans les faits : la plupart des outils de GRH n'existaient pas dans les

années soixante-dix (Igalens, 1991). Or, "ce qui comprend *tous* les membres d'une collection ne peut être un membre de la collection" (Whitehead et Russell, 1910). De cette hypothèse interprétative découlent trois conséquences :

- la première est que les deux niveaux logiques GRH/direction du personnel doivent être séparés sous peine de paradoxe et de confusion. Les dérives précédemment évoquées proviennent d'une confusion logique qui perdure sous une simple modification sémantique ;
- la deuxième est que le passage au niveau logique supérieur correspond à un changement sous la forme d'une mutation ou d'une transformation (Watzlawick, Weakland, Fisch, 1975) ;
- la troisième est que les techniques manipulatoires de motivation (Sievers, 1990) doivent être considérées comme une tentative pour nier ce saut de discontinuité.

Le métalangage GRH a une fonction instrumentale

La GRH, utilisant des éléments de nature diverse pour communiquer, peut être identifiée au "processus dans lequel quelque chose fonctionne comme un signe" (Peirce, 1877). Nous proposons d'optimiser cette fonction instrumentale en articulant les catégories de la sémiotique (Morris, 1954) avec la théorie des choix humains (Von Mises, 1949) pour obtenir les données d'une nouvelle *logique* de la GRH. Elle sera à la fois "formelle" (l'analyse des relations entre les constituants généraux de toute inférence en GRH) et "matérielle" (toute inférence peut donner lieu à la description empirique d'un processus spécifique de GRH). La démarche praxéologique de GRH revient alors à prendre en compte, à l'intérieur des *catégories* de l'échange⁵ (l'élucidation des problèmes catalactiques : Von Mises, 1949), les relations entre les signes et leurs usagers dans les différents *contextes* organisationnels de production de ces signes (définition de la *pragmatique* : Morris et Carnap, 1938).

Interpréter sémiotiquement la fonction instrumentale GRH

La fonction instrumentale du métalangage GRH est d'aider les organisations à passer d'une phase d'adaptation quantitative aux turbulences de l'environnement à une phase d'adaptation qualitative. Cette mobilisation des acteurs dans un contexte mouvant, quelle que soit la forme sous laquelle elle s'actualise (l'auto-contrôle du *Total Quality System*, les initiatives prises pour assurer la maintenance de matériels de plus en plus coûteux, la créativité pour réagir face à la concurrence, etc.), ne peut se déclencher qu'à la suite d'un processus d'inférences.

- Face à un événement l'acteur isole un signe-representamen (Peirce, 1904) qui n'en constitue que la représentation dans la mesure où "l'environnement, tel que nous le percevons, est notre invention" (von Foerster, 1973).
- L'acteur interprète ensuite ce signe. Comme l'ont

confirmé les recherches constructivistes (von Foerster, 1972, 1973 ; von Glasersfeld, 1979 ; Varela, 1975, 1979 ; Maturana, 1980 ; Watzlawick, 1981) l'élaboration de ce signe-interprétant (Peirce, 1904) est fonction de la valeur (Atkinson et Feather, 1966 ; Vroom, 1964 ; Raynor, 1969 ; Nuttin, 1980) accordée à telle attente, besoin, souhait. C'est ainsi qu'un signe peut recevoir trois sortes d'interprétants : affectif (une émotion, un sentiment), énergétique (le besoin de passer à l'action ou de penser) et logique (l'attribution d'une signification). Le problème de la mobilisation des agents (von Mises, 1949) se ramène donc à l'optimisation d'un premier facteur d'auto-motivation : la prise en compte par la GRH des croyances qui sont à l'origine du processus d'évaluation qui conditionne lui-même la nature et l'intensité de l'impact du signe-interprétant.

- L'acteur attribue enfin cette interprétation à un objet (Peirce, 1904) de sa pratique sociale en fonction du résultat souhaité de ses efforts (Kölher, 1929 ; Heider, 1930 ; Koffka, 1935 ; Bertalanffy, 1968 ; Nuttin, 1980). Cette expectation représente un deuxième facteur d'auto-motivation dans la mesure où, selon la catégorie de la causalité (von Mises, 1949), les moyens ultérieurement utilisés dans l'action seront liés à la fin comme la cause l'est à l'effet. Le processus sémiotique est bouclé car il convient de noter que le signe-interprétant entretient avec cet objet la même relation que lui-même entretient avec le signe-representamen.

Nous sommes en présence d'un processus triadique de sémiase (Peirce) dont la particularité est de pouvoir se re-boucler en une succession d'inférences, le résultat de l'une devenant le point de départ de la suivante. C'est ainsi que l'objet de l'action peut être à l'origine d'une nouvelle représentation à laquelle sera attribuée une signification, elle-même reliée à un objet modifié de sa pratique sociale. L'optimisation par la GRH de cette relation dynamique d'*instrumentalité* (Miller, 1944 ; Nuttin, 1980) ainsi établie entre le signe et l'action (von Mises, 1949) auquel celui-ci renvoie, c'est-à-dire la plus ou moins grande facilité à mobiliser des moyens pour atteindre cette fin, constitue le troisième facteur d'auto-motivation.

Quelles conclusions peut-on tirer de cette approche méta-communicationnelle de la GRH ? D'abord que la GRH gère un *système de signes* en réponse aux turbulences de l'environnement. Ensuite que cette gestion a une *signification* : être une *construction dirigée* qui vise à dépasser l'état présent du système en place. Enfin que la GRH peut piloter ce *système d'action finalisé* en lui fournissant un *objet désigné* et en agissant sur les différents facteurs d'auto-motivation qui émergent le long de la chaîne sémiotique.

2 - LA METACOMMUNICATION GRH

PROCEDE D'UN SYSTEME DE SIGNES

Comment définir la nature des processus méta-communicationnels par lesquels s'actualisent la mission

GRH, que ce soit en matière d'emploi, de recrutement, de rémunérations, d'appréciation, de formation, d'information et de communication interne, de relations sociales, d'amélioration des conditions de travail, d'hygiène et de sécurité, etc. ? Notre réponse s'appuiera sur les hypothèses suivantes : la première est que l'émergence du terme GRH entraîne un changement d'orientation. Il conduit à revaloriser les signes-indices comportementaux par rapport aux signes-signaux qui ont fait l'objet de nombreuses études antérieures, notamment celles relatives aux analyses de contenu des discours. Ensuite que ces signes sont définis par rapport à leurs fonctions dans le système d'action GRH. Enfin que les signes jugés pertinents en GRH ne le sont que eu égard aux objectifs et à la subjectivité de ceux qui les observent, c'est-à-dire qu'ils appartiennent au registre de la prédétermination.

Signes-indices et signes-signaux

Pour expliquer les résultats médiocres d'un certain nombre d'entreprises où le contrôle de gestion est réalisé à partir de critères exclusivement financiers (P. de Woot, 1985) nous émettons une hypothèse explicative : les directions du personnel y fonctionnent encore sur le mode de la *tekné* des relations sujet-objet, c'est-à-dire du traitement du signe-signal. Or ce dernier, à la différence du signe-indice, n'est pas fortuit mais volontaire et conventionnel. Par exemple, l'expression exagérée d'une marque de respect renvoie à l'existence d'un code explicitement connu de part et d'autre de manière à ce que le destinataire puisse reconnaître l'information contenue dans le signal.

Par contre, la GRH, empirique et factuelle, valorise les signes-indices : la valeur d'un fait y dépend de ce qu'il est le symptôme⁶ d'un dysfonctionnement (Lemant, 1986). Ce pragmatisme renvoie étymologiquement à la *praxis* des relations sujet-sujet : par exemple, en situation de recrutement, le changement de couleur de la peau d'un candidat informe de la modification de l'état interne de l'interlocuteur. La compétence des spécialistes de l'audit social n'est-elle pas liée à leur capacité de prendre en compte des signes-indices variés qui font connaître quelque chose au sujet de risques sociaux (Candau, 1989) et de sélectionner les signes considérés comme utiles au sein d'un système d'action déterminé (Prieto, 1972) ?

Définir les signes GRH par rapport à leurs fonctions

La différence *tekné/praxis*, telle qu'elle s'actualise dans la distinction signe-indice/signé-signal, permet également de définir les signes GRH par rapport à leurs fonctions vis-à-vis du pouvoir. Les éléments *explicites* de celui-ci (Mac Clelland, 1975) ont longtemps constitué le cœur de la théorie des organisations : à partir de la dichotomie (Krausz, 1986) pouvoir/autorité⁷, l'axe de la légitimité a fondé les problématiques de la contingence et de la dépendance des ressources dans

les organisations (Clegg, 1977). Nous émettons une hypothèse complémentaire : de la gestion des éléments *implicites* du pouvoir dépend la mobilisation des acteurs face aux turbulences de l'environnement. C'est la problématique de la gestion symbolique des organisations⁸ (Degot, 1985 ; Clegg, 1990 ; Gaudin, 1990). Déjà le marketing⁹ et le management¹⁰ ont redécouvert, *de facto*, que l'homme est autant *symbolicus*¹¹ que *sapiens* (Cassirer, 1944 ; Bouchard, 1990). A son tour, la théorie des organisations ne peut faire l'économie de la dimension symbolique¹² du pouvoir : la notion de signe y devient l'élément spécifique et incontournable d'une GRH où la métaphore de la vente peut faciliter l'accès à un mode intuitif de gestion de la subjectivité au sein des organisations. Elle propose un modèle où la capacité à savoir observer et à utiliser des signes-indices, au lieu d'attendre d'hypothétiques signes-signaux d'achat, détermine l'écart entre les bons vendeurs et les autres. Elle permet au DRH d'utiliser sa compétence consciente et/ou inconsciente à définir, de manière pragmatique, le rôle des signes par rapport à leurs fonctions dans le système d'action qu'il met en œuvre. De telles compétences peuvent être développées à partir de l'axiomatique communicationnelle¹³ proposée par le groupe de chercheurs regroupé à Palo Alto¹⁴ autour de la pragmatique systémique formalisée par Gregory Bateson¹⁵.

Il s'agit d'observer d'abord les comportements qui expriment publiquement les processus triadiques d'inférence par lesquels les acteurs réagissent aux événements. Il s'agit d'identifier ensuite les boucles de rétro-action qui délimitent les principaux facteurs de risques afférents aux différentes sous-fonctions de la GRH : recrutement, politique salariale, gestion de la formation, etc. Il s'agit de se synchroniser par la suite avec les systèmes de signes pertinents utilisés par les acteurs et auxquels ceux-ci ont associé des blocs de significations¹⁶. Il s'agit de faire preuve enfin de flexibilité pour influencer, c'est-à-dire utiliser, ou éventuellement modifier, les représentations qui seront à l'origine des nouveaux processus sémiotiques de transformation des signes en actions.

La métaphore de la vente met donc en évidence que les signes jugés pertinents en GRH ne le sont que eu égard aux objectifs et au jugement de celui qui les observe. Elle débouche ainsi sur une nouvelle interrogation épistémologique : comment de tels signes deviennent-ils prédéterminés ?

Les signes jugés pertinents en GRH sont à la fois prédéterminés et aléatoires

Ce que nous savons, en l'état actuel de la recherche, sur la spécificité de la communication interpersonnelle et sur l'importance énorme en son sein des éléments relevant de la communication non verbale, révèle que la détermination de la signification des signes échangés ne peut être considérée comme acquise d'avance. Elle constitue une inférence, c'est-à-dire qu'elle dépend de la propre construction mentale de

la réalité¹⁷ de chacun des interactants (Watzlawick, 1981).

En particulier, nous ne pensons pas que l'on puisse utiliser un code général, universel valable, *urbi et orbi*, pour le décryptage (Nierenberg, et Calero, 1971 ; Sulger, 1986) de la communication non verbale au sein des organisations. Il existe au minimum trois niveaux de décodage. Le premier est culturel : il suppose la notion de codes communs à l'échelle d'une communauté culturelle (Mead, 1948). Transposé dans le contexte des organisations il peut renvoyer à la culture d'entreprise. Le deuxième est interactionnel : il renvoie à la notion de logique circulaire (Palo Alto, 1956). Le troisième est idiosyncratique¹⁸ (Kardiner, 1939, 1945 ; Linton, 1945) : il dépend des croyances générales sur soi-même, sur les autres, sur sa fonction, sur l'organisation dont il fait partie et sur la vie en général. Dès lors, face aux comportements verbaux et non-verbaux, chacun utilise un mode de décodage sélectif et subjectif. Il ne retient des signes échangés que quelques éléments observables auxquels il attribue immédiatement une signification prédéterminée. Celle-ci n'est en fait qu'un élément déductible de sa propre organisation symbolique préexistante.

Ainsi, dans la mesure où les processus étudiés ne se limitent pas au seul cadre linguistique mais intéressent le fonctionnement global d'une organisation, les catégories sémiotiques pertinentes pour fonder une praxéologie de la GRH ne peuvent être réduites à un mode de fonctionnement psycho-linguistique. C'est pourquoi, notre problématique fait appel, d'un point de vue systémique, à une conception de l'inférence (Peirce, 1904) qui correspond à une théorie logique et non psychologique.

De ce point de vue, nous venons de voir que le fonctionnement du premier des trois pôles de l'action en GRH, celui de la *représentation*, repose sur une méthode de production d'un système de signes-indices (et non de signes-signaux) considérés comme pertinents, dans la mesure où ils sont définis par rapport à leurs fonctions, c'est-à-dire prédéterminés.

Nous allons voir ce que peut apporter la méthode d'analyse que nous proposons pour comprendre le fonctionnement du deuxième pôle de cette praxéologie : la *signification*. Nous démontrerons que la GRH équivaut à une construction dirigée visant à dépasser l'état présent de l'organisation.

3 - LE SYSTEME DE SIGNES GRH EST UNE CONSTRUCTION DIRIGEE

Les turbulences de l'environnement rendent obsolètes les stratégies volontaristes de gestion prévisionnelle quantitative des effectifs et des qualifications. La GRH doit, non seulement prévoir — ce que faisaient les directions du personnel — mais, simultanément, prévenir, c'est-à-dire modifier continuellement l'état présent de l'organisation de manière à pouvoir "gérer le futur en continu" (Ribette, 1989). Cela s'accom-

plit au travers de négociations dont la synthèse confronte la GRH à l'irruption de la complexité. Dans un contexte aussi mouvant, la GRH ne peut admettre d'autres pratiques que le dialogue et l'argumentation.

Nous proposons d'éclairer cette problématique métacommunicationnelle par une hypothèse interprétratrice de la GRH d'où découle un mode de gestion prévisionnelle fondé sur l'habitude interprétative.

Une nouvelle hypothèse de définition de la GRH

Notre recherche praxéologique prend en compte le fait que la GRH n'est pas la simple gestion procédurière du quotidien mais joue un rôle actif et réel lors de l'élaboration de la stratégie¹⁹ (Besseyre des Horts, 1988). Elle représente une organisation déterministe de l'action permettant de passer d'un état présent à un état désiré de l'organisation.

En particulier, la gestion prévisionnelle qualitative des ressources humaines déclinée en stratégies individuelles de carrières, de formation, etc. constitue, avec les comportements réactifs des acteurs au type de GRH de leur organisation, une boucle cybernétique de rétroaction. On peut considérer que Giambattista Vico a superbement avancé l'interrogation praxéologique de tout DRH : "comment savons-nous ce que nous croyons savoir ?". Sa réponse, *verum ipsum factum*, "le vrai est le même que le fait"²⁰ (Vico, 1710), permet de formuler une nouvelle hypothèse interprétratrice de la GRH : la signification de la gestion des ressources humaines dans une entreprise donnée réside dans l'effet significatif des signes échangés au sein de cette organisation.

En d'autres termes, la mission de la GRH est d'être à la fois *l'interprétant immédiat*, *l'interprétant dynamique* et *l'interprétant final* aux trois niveaux d'inférences par lesquels les acteurs réagissent aux événements.

a - La GRH est l'interprétant immédiat de ce qui est représenté dans les signes échangés au sein de l'organisation : nous avons vu qu'il en découle que, du point de vue de l'effet significatif des signes échangés, les comportements des acteurs renseignent sur le type de GRH de l'organisation.

b - La GRH est l'interprétant dynamique des processus d'inférence internes à l'organisation : l'objet dynamique de la GRH consiste à piloter la sédimentation de l'ensemble des effets significatifs de ces inférences. Nous retrouvons là l'explication de l'importance que revêt la fonction GRH au sein des organisations dont la croissance est la plus rapide. Dans l'immédiat, nous proposons de démontrer comment la gestion prévisionnelle des ressources humaines peut s'appuyer sur l'habitude interprétative des acteurs pour déclencher une prise de conscience de l'objet dynamique du système d'action de leur organisation.

c - Nous verrons, en proposant ultérieurement une conception intégrée de la GRH, que celle-ci est l'interprétant final des sémioses internes à l'organisation et que sa mission est d'interpréter logiquement l'ensemble des signes échangés au sein de l'organisation.

Gestion prévisionnelle et habitude interprétative

Deux principaux courants mettent en liaison les performances de l'entreprise avec son mode de GRH : le courant stratégique et le courant économique. Le premier, sous l'influence des thèses behavioristes, met l'accent sur la motivation de son personnel et sa capacité d'adaptation. Le courant économique met en avant la compétence et la fidélité des salariés devenues des facteurs d'efficacité en fonction des bouleversements de l'organisation et du travail. Nous en proposons une synthèse opérationnelle à partir du point de vue de la praxéologie de la GRH : la croissance des organisations provient de la prise de conscience de l'objet dynamique de leur système d'action par les acteurs. Effectivement, les entreprises qui ont connu la croissance la plus rapide²¹ au cours de la décennie quatre-vingt, sont celles où la GRH a su élaborer une politique d'objectifs dont la visibilité était suffisante et se déclinait en une véritable stratégie de communication interne dans ce domaine (Philippe de Woot, 1985).

Nous voulons dire par là que l'objectif de la GRH peut être ainsi formulé : provoquer de nouvelles inférences à un niveau logique supérieur²². C'est la définition sémiotique du *projet d'entreprise*. Le résultat de ce processus méta-communicationnel est d'articuler de manière dynamique, à l'intérieur d'une signification commune, les objectifs partiels de chaque acteur au sein du système d'action global de l'organisation (Philippe de Woot, Desclée de Maredoux, 1985).

D'un point de vue praxéologique, vouloir évaluer l'efficacité de l'action de pilotage de cette sédimentation des effets significatifs des signes échangés ne peut se faire que par rapport à l'ensemble du système finalisé que la GRH met en œuvre. Dans cette perspective, la signification finale de son action est soumise à l'atteinte de ses objectifs (*état désiré* du système d'action GRH). Cependant, l'obtention de ceux-ci demeure soumise à l'utilisation d'un faisceau de dispositions à agir positivement préexistant de part et d'autre des divers éléments en interaction²³ (*état présent* du système d'action GRH) ainsi qu'à la modification des dispositions inhibitrices à cette action.

En d'autres termes, plus la DRH saura impulser une dialectique vivante entre l'unité et la diversité au sein d'un réseau d'inférences interconnectant les différentes subjectivités, plus se multiplieront les initiatives du plus grand nombre. Exprimé en termes sémiotiques, l'objet dynamique de la DRH est de piloter la sédimentation des effets significatifs des signes échangés.

Nous venons d'observer que le deuxième des trois pôles sur lesquels repose l'action de DRH, celui de l'*interprétation*, fonctionne sur le mode d'une construction dirigée : la signification de la DRH est d'être à la fois l'*interprétant immédiat*, l'*interprétant dynamique* et l'*interprétant final* des trois moments des processus triadiques d'inférences par lesquels les acteurs réagissent aux événements internes et externes à l'orga-

nisation. Il s'agit de provoquer, conformément au principe de préparation qui concerne toute phase antérieure au début d'une action (Kotarbinski, 1955), de nouvelles inférences à un niveau logique supérieur de manière à générer l'adhésion volontaire des acteurs à un ensemble de valeurs et à une représentation de leur avenir collectif.

Il nous reste à examiner comment la DRH, dans la mesure où elle vise un objet désigné, fonctionne comme un système d'action finalisé dont on peut diminuer l'incertitude.

4 - LA CONSTRUCTION DIRIGÉE GRH EST UN SYSTÈME D'ACTION FINALISÉ DONT ON PEUT RÉDUIRE L'INCERTITUDE

L'ensemble du système d'action finalisé que représente la fonction DRH a un *objet désigné* : la valeur ajoutée vient avant tout des ressources humaines (Peretti, 1990).

Si l'entreprise est devenue aujourd'hui négociatrice (Chalvin, 1984), l'incertitude d'une négociation s'explique, en partie, par le fait que l'attribution d'un signe à un objet s'effectue selon les trois moments logiques d'un processus sémiotique : la représentation d'un événement, son interprétation et l'attribution de celle-ci à un objet pour l'action.

Or dans la vente, la reconnaissance par le client, de l'adéquation de la solution qui lui est proposée, s'apparente également à un processus aléatoire. DRH et vendeur ont donc à répondre à la complexité par la complexité (Ribette, 1989) : à partir des turbulences de l'environnement, ils doivent piloter un système téléonomique, demeuré flexible et ouvert, qui transforme le désordre en ordre (Atlan, 1972, 1979).

Nous nous proposons d'analyser comment, pragmatiquement, on peut réduire cette incertitude à partir d'une conception intégrée de la DRH qui met en synergie méta-communicationnelle trois complexes informationnels/relationnels d'essence sémiotique :

- a - celui constitué par les signes-représentations issus des sémoses antérieures qui appartiennent à la culture de l'organisation ;
- b - celui constitué par les signes-interprétants du fonctionnement de l'organisation qui appartiennent à la structure de l'organisation ;
- c - celui constitué par les objets désignés des sémoses lors de l'élaboration des systèmes d'action des acteurs et de l'organisation qui appartiennent aux différents niveaux de la stratégie.

Une sémiotique de la gestion de l'incertitude et de la complexité

La culture d'une organisation fonctionne à partir des représentations que se font les acteurs des finalités de l'action collective (Thévenet, 1986). La manière dont les acteurs se sont, au cours de l'histoire de l'organisation, représentés les finalités de l'action est fonction d'un savoir, lui-même fruit de sémoses accumulées.

Cet ensemble est d'autant plus insaisissable qu'il constitue l'élément qui, bien que logiquement premier comme résultante des processus d'inférences par lesquels les acteurs produisent du sens, ne se présente jamais comme pur ensemble de symboles. La culture, résultante des inférences antérieures, a produit à la fois des répertoires multiples et successifs de *representations* de la réalité interne et externe et des systèmes d'interprétants institutionnalisés (normes, rites, etc.) qui conditionnent les sémoses en cours. C'est pourquoi, comme nous l'avons vu, les signes échangés au sein des organisations sont pré-déterminés et ce souvent à l'insu du DRH et des acteurs.

Une sémiotique de l'identité

Tout au long de l'histoire de l'organisation, en réaction aux événements, un autre ensemble cohérent de signes a émergé. Les sémoses y ont pris l'aspect de stratégies résolutoires dont la sédimentation est à l'origine de la *structure* organisationnelle. Cette dernière a été ensuite ré-interprétée par les acteurs (il n'y a pas de sémoses sans interprétants). Dès lors, cet autre ensemble composite de signes accumulés permet à chacun, à la fois de s'identifier à la *structure* de l'organisation (Pagès, Bonetti, Gaulejac, Descendre, 1979) et d'identifier les événements qui surviennent dans la vie de l'organisation. Cette relation au sens structure les processus de l'*identité* sous quatre aspects (Sievers, 1990) : ceux directement reliés au poste, à l'unité ou au groupe de travail ; ceux liés aux relations entre les différentes unités ; ceux reliés à l'environnement de l'organisation, à la culture et au produit ; ceux reliés aux marchés. Dans la mesure où l'interrelation de toutes ces relations de sens permet à l'acteur de répondre à la question fondamentale de l'utilité de son existence (Miller, 1985), leur sommation, sous l'influence de la GRH, constitue le véritable *interprétant logique* de l'ensemble des signes échangés dans l'organisation.

D'autre part, dans la mesure où les règles supposent l'indexicalité, puisque les règles ne peuvent jamais fournir leur propre interprétation (Wittgenstein, 1921, 1953 ; Garfinkel, 1967 ; Clegg, 1975 et Barnes, 1986 ; Clegg, 1990), il convient de noter que l'interprétation sémiotique de la structure d'une organisation que nous proposons est un processus circulaire sans fin : elle suppose un interprétant antérieur à l'inférence en cours pour que cet interprétant en cours devienne signe à son tour. Dès lors, cette *habitude* sémiotique d'interprétation réintroduit l'histoire au centre de la logique de fonctionnement d'une organisation. Nous émettons l'hypothèse que la notion d'acteur ne peut plus être pensée en dehors du contexte historique, diachronique qui la détermine.

Une sémiotique de l'appropriation stratégique

Une des missions de la DRH est d'établir, dans une perspective systémique, des synergies communicationnelles reliant son action à la gestion générale de l'organisation. Or, l'existence d'un "*savoir commun*"

(David Lewis) a entraîné la science économique à remplacer la traditionnelle frontière entre l'individuel et le collectif par une représentation en termes de degrés de connaissances (Schmidt, 1991). Nous proposons une interprétation sémiotique de ce processus d'émergence de l'appropriation stratégique réalisée par les acteurs. Celle-ci s'effectue selon des niveaux successifs de représentation (Binmore et Dasgupta, 1987 ; Salais et Thévenot, 1986 ; Favereau, 1988). Un premier niveau sémiotique est constitué par l'objectif individuel de croissance. C'est l'objet *immédiat* d'une sémoses. Un deuxième niveau est constitué par la sédimentation de ces différents objets immédiats en *construits sociaux* (Reitter, Ramantsoa, 1985) par l'intermédiaire de la multicanalité des éléments de la communication informelle : valeurs, normes, règles du jeu collectif, hiérarchie officieuse, rituels, tabous, mythes, rumeurs. Un troisième niveau sémiotique est constitué par les *stratégies des acteurs* pour accroître leur pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977).

La tâche du DRH de faire émerger ces *niveaux successifs de l'appropriation stratégique*, qui sont autant d'*objets immédiats* des différents processus d'inférences, en un *objet dynamique*. Dans cette perspective, la notion praxéologique d'*objet désigné*, en tant qu'acte final du processus d'inférence méta-communicationnel de la GRH, devient centrale. C'est d'elle que va dépendre l'orientation des systèmes d'actions individuels. De ce point de vue, nous rappelons qu'il convient de distinguer la stratégie de la procédure organisationnelle qui vise à l'anticiper (Anastossopoulos, Blanc, Ramanantsoa, 1958) ou, ce qui revient au même, l'objet *immédiat* d'une inférence de son *objet dynamique* (Peirce).

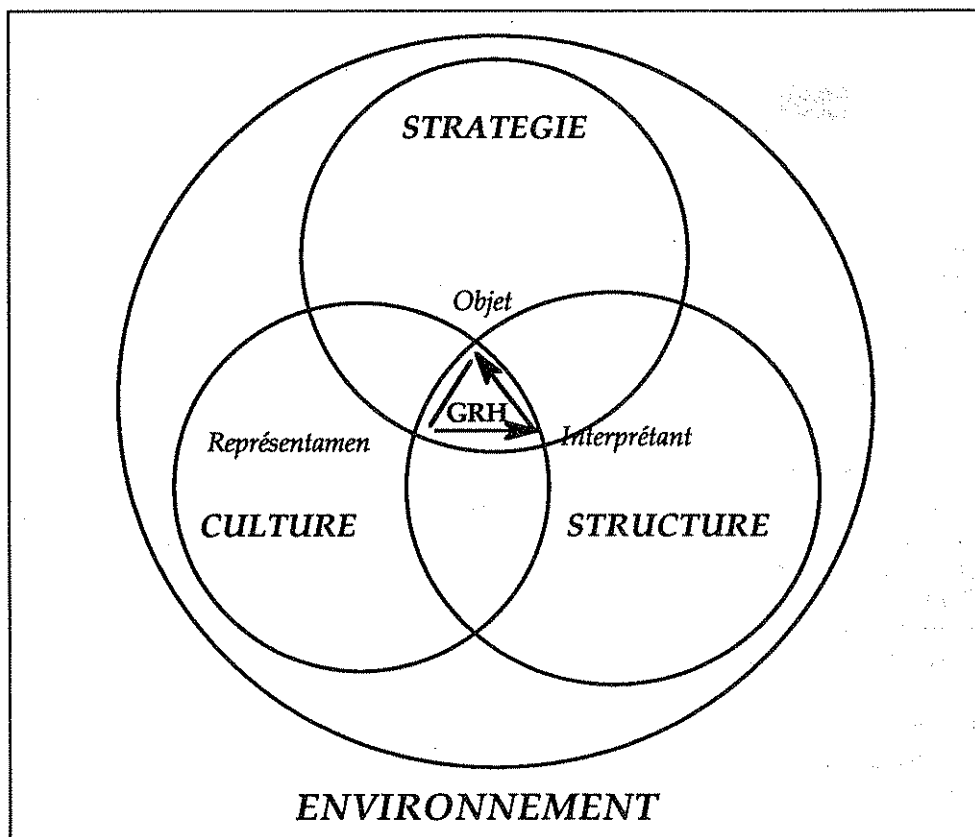
Nous venons d'analyser que le dernier des trois pôles sur lesquels repose la praxéologie de GRH, celui de la synthèse des actions individuelles et de leur harmonisation au sein d'une fin commune, s'effectue au sein d'un système d'action finalisé. Son incertitude, conformément au principe d'organisation (Kotarbinski, 1955), peut être diminuée à partir d'une conception intégrée de la GRH : la mise en synergie des aspects sémiotiques de l'appropriation par les acteurs de ces trois complexes informationnels/relationnels que sont la culture, la structuration de l'identité et la stratégie.

(Cf. figure page suivante).

CONCLUSION GENERALE

L'émergence du terme GRH au sein des organisations, dans la mesure où celui-ci se présente d'abord comme pure formalisation sémantique, est susceptible de recevoir une interprétation sémiotique²⁴. Nous en avons suivi cette voie en proposant les éléments d'une théorie du signe, de la signification et de l'action en GRH qui peuvent être en mesure de faciliter l'accès pragmatique à un nouveau paradigme.

**Le triangle sémiotique
de la mise en synergie
des complexes
informationnels/
relationnels de la GRH**



Eléments d'une théorie du signe, de la signification et de l'action en GRH

Nous avons conscience d'avoir opéré le transfert d'un certain nombre d'outils méthodologiques d'un domaine à un autre. Cette démarche de type rhizomatique nous semble d'autant moins abusive que l'édification de l'autonomie conceptuelle et pratique de la GRH au sein des sciences de gestion dépend, à notre avis, de l'émergence d'une pragmatique de la représentation, de la communication et de la signification.

Une pragmatique de la représentation

Que la pragmatique de la GRH soit d'abord une pragmatique de la *représentation* vient du fait que bien des signes jugés aujourd'hui pertinents pour gérer les ressources humaines n'auraient pas été jugés comme tels d'après les critères des anciennes directions du personnel. Une telle émergence signifie que ces nouveaux signes, essentiellement ceux qui relèvent de la communication informelle et dont la gestion génère la dynamique de l'auto-motivation, avaient une existence propre, antérieure à l'émergence de la fonction qui leur donne aujourd'hui leurs lettres de noblesse. C'est pour cela que nous sommes fondés à parler de pragmatique de la représentation. Avant leur mise en représentation par la GRH, leur existence était, en quelque sorte, celle de non-signes dans la mesure où ils n'étaient pas pris en compte par un certain type de management sensible aux seuls aspects quantitatifs de la vie des entreprises. Pourtant, aujourd'hui comme hier, l'acquisition et l'optimisation des ressources humaines par une organisation s'exprime en termes

d'analyse et de qualification des postes, de recrutement et d'intégration, etc. Ce qui change, c'est l'émergence de facteurs nouveaux de la croissance comme la qualité, l'auto-motivation, la créativité, l'intrapreneurship, etc. Ils obligent à prendre en compte des dimensions oubliées de l'individu dans l'organisation (Chanlat, 1990). Pourtant, bien souvent, lorsque l'on parle de GRH, on demeure enfermé dans le cadre de la gestion du personnel, c'est-à-dire que l'on se réfère quasi exclusivement à la seule dimension de la communication formelle si ce n'est pas à la simple transmission scriptuaire d'informations.

Une pragmatique de la communication

Que la pragmatique de la GRH soit ensuite une pragmatique de la *communication* vient du fait que, à l'opposé de la diffusion de l'information, la communication se ramène à une sommation d'actes individuels concrets à partir d'événements qui surviennent dans l'histoire d'une organisation spécifique. La stimulation des ressources humaines (Besseyre des Horts, 1988), qu'elle s'exprime en termes de gestion des salaires, de mise en place d'un système d'appréciation ou d'action sur les conditions de vie au travail, revient à créer les conditions de l'auto-motivation des acteurs. La GRH doit y piloter un système de signes à partir de l'établissement d'une relation de partenariat interne.

Une pragmatique de la signification

Que la pragmatique de la GRH soit enfin une pragmatique de la *signification* vient du fait que celle-ci est attribuée par les acteurs en fonction de règles

d'action à l'intérieur d'une organisation et que celles-ci, comme nous l'avons vu à propos du fonctionnement de chacun des trois grands complexes informationnels/relationnels d'une entreprise (sa culture, sa structure et sa stratégie), reposent en fait sur des habitudes sémiotiques : elles permettent de définir le sens de tout acte du même type dans un système de signes donnés. Dans cette perspective, la conception intégrée de la GRH que nous proposons permet d'observer, d'influencer et de mettre en synergie l'évolution des règles d'interprétation des signes à l'intérieur de chacun des complexes informationnels/relationnels pré-cités.

L'accès pragmatique à un nouveau paradigme

Une de nos hypothèses était que l'émergence de la GRH revenait à privilégier les signes-indices par rapport aux signes-signaux. Du point de vue sémiotique, l'indice est en effet dans un rapport de contiguïté avec la réalité extérieure (Peirce, 1868). A la suite de cet auteur²⁵, nous pouvons définir l'indice en fonction du mécanisme de l'indication : l'indice étant le fait qui fournit une indication. Or, le mécanisme de l'indication est le domaine sémiotique où se fait le plus aisément l'application des acquis de la logique moderne. En effet l'indice classe un événement, survenu au cours d'une interaction managériale, par rapport à une classe plus générale, appelée en logique l'univers du discours²⁶, à laquelle cette classe appartient (Grize, 1976). Cette appartenance nous a permis de définir les signes pertinents de la GRH par rapport à leurs fonctions dans des systèmes d'action, leurs objets désignés par rapport aux fonctions d'actions qui les concernent et leurs significations comme autant de faisceaux de dispositions à agir ou de modification de dispositions d'action (Apostel, 1976)²⁷.

Dès lors, il devient possible de construire une machine heuristique articulant les distinctions méthodologiques précédentes à un nouveau type de logique formelle. Son utilisation pragmatique au sein des organisations favorise l'émergence d'une "matrice disciplinaire" (Kuhn, 1977) dans la mesure où un paradigme n'est pas seulement une nouvelle théorie²⁸ mais un ensemble incommensurable de schémas, de modèles, de valeurs et d'exemples partagés.

Des schémas de lois

Une telle perspective épistémologique permet d'utiliser nos conclusions comme autant de propositions de schémas de lois : la GRH revient à gérer une méta-communication, cette métacommunication s'établit à partir d'un système de signes, ce système de signes peut être défini comme une construction dirigée, cette construction dirigée fonctionne comme un système d'action finalisé. Il en va de même des trois pôles constitutifs d'une théorie de l'action de GRH que nous avons pu repérer à partir des notions de *signe*, de *signification* générale et d'*objet désigné* pour cette action. De tels schémas peuvent permettre de comprendre comment l'optimisation des ressources humaines,

qu'elle s'exprime en termes de formation et de développement des compétences, de gestion prévisionnelle ou d'analyse sociale, revient à chaque fois à créer les conditions du déclenchement de l'action en gérant les processus par lesquels les acteurs se représentent et attribuent une signification aux signes émis au sein de l'organisation. Il en découle que l'émergence de la fonction GRH ne peut faire, selon nous, ni l'économie de la subjectivité²⁹ des acteurs, ni celle de l'historicité³⁰ de l'organisation³¹.

De tels schémas de lois pourraient être mis en œuvre dans des contextes différents où ils prendraient des formes particulières. Cependant, vouloir rationaliser l'action en GRH selon une structure préétablie nécessiterait toujours, selon nous, de :

- favoriser l'émergence d'une structure ayant du sens pour le plus grand nombre,
- provoquer de nouvelles inférences à un niveau logique supérieur,
- générer l'adhésion volontaire des acteurs à un ensemble de valeurs et à une représentation de leur avenir collectif.

Les éléments d'un modèle

Notre modèle méta-communicationnel de la GRH semble pouvoir être à l'origine d'une métaphore légitime et d'une analogie féconde. La légitimité provient de l'homothétie constatée entre l'évolution de la vente et celle du management. Elle autorise de parler de marketing à propos de la communication interne à l'entreprise et d'évaluation des prix de cessions³² internes lors de la définition du contexte stratégie-structure dont dépendent les objectifs de GRH. La fécondité est de proposer une machine heuristique qui accélère les évolutions en cours en GRH. C'est pourquoi, bien que nous ayons conscience que la GRH ne soit pas réductible à cet aspect du marketing en relation de face-à-face qu'est la vente, il nous a semblé que l'on pouvait, en formulant les précautions d'usage liées au respect des spécificités de la GRH, transférer un certain nombre d'outils conceptuels d'un secteur à un autre : d'où notre interprétation sémiotique de la GRH à un niveau méta-programmatique. Ces prémisses, développements et conclusions introduisent un dispositif réflexif qui ne sépare pas l'étude du signe de celle du sens et la réflexion théorique de l'action pratique.

De ce dernier point de vue et en ce qui concerne l'organisation pratique de séminaires de formation à la gestion symbolique en GRH, l'analogie vente/GRH permet d'articuler les sciences de gestion avec l'ensemble des outils de la pragmatique communicationnelle. Il y a peu, l'on considérait que la vente était innée et ne pouvait s'apprendre. Aujourd'hui, pour ne prendre que le seul cas de la Régie Renault, il y a en France quatorze écoles de vente recrutant après un diplôme universitaire de premier cycle.

Des valeurs

A un niveau sociologique plus étendu que notre seu-

le discipline, la problématique proposée peut contribuer à fournir un nouvel éclairage aux chercheurs en sciences de l'organisation. De même que le vendeur doit savoir gérer la dissonance cognitive de l'acheteur dans la situation qui précède l'achat ainsi que dans celle de l'après-vente, la gestion symbolique de l'organisation équivaut à faire émerger, piloter et fidéliser au sein d'une relation de partenariat interne une auto-motivation de l'acteur. Cela exige une congruence (F. Peyrolle, 1989) de l'ensemble du management avec la politique de GRH pour que celle-ci puisse fonctionner comme une véritable "consonance cognitive" au sein de l'organisation³³ : il s'agit de situer l'acteur à une place centrale et de prendre en compte le statut des spécificités individuelles sur un fond général d'invariants.

Des exemples partagés

Nous savons que la formation académique en gestion apprend à reconnaître les généralisations symboliques de la théorie dans les diverses situations rencontrées par la recherche empirique ou dans les pratiques de gestion sur le terrain. Le danger est, évidemment, pour les chercheurs comme pour les praticiens, de ne s'attacher qu'aux seuls problèmes qui ressemblent à ceux dont on connaît déjà la solution. C'est pourquoi, l'hypothèse interprétatrice triple que nous avons proposée définit la GRH comme une

construction dirigée et s'inscrit dans une perspective d'action élargie où les sciences de gestion, dans la mesure où elles sont confrontées à l'introduction du changement au sein des organisations, deviennent les sciences des crises : elles ont à s'occuper concrètement à la fois de l'émergence des systèmes nouveaux et des aspects anoniques liés à la décomposition des systèmes traditionnels. C'est dans ce cadre général que nous avons voulu contribuer à résoudre les problèmes habituels de la GRH. Notre double expérience d'enseignant-chercheur et de consultant nous a montré l'importance de l'utilisation de nouveaux apprentissages méthodologiques à partir de tels exemples partagés. Ils font émerger une compétence inconsciente en matière d'influence sur laquelle repose l'efficacité de l'analogie vente/GRH. Celle-ci nous semble avoir d'autant plus de valeur épistémologique qu'elle ne donne pas lieu à une connaissance consciente (Kuhn, 1977).

Une telle démarche nous semble constituer l'accès concret à un nouveau paradigme. Il doit pouvoir contribuer à fonder, du point de vue d'une pragmatique des relations managériales, un ensemble de procédés heuristiques pour diminuer l'incertitude dans l'établissement d'une relation intentionnelle entre le signe, l'objet désigné et la signification générale des interactions en GRH, en respectant une logique organisationnelle de l'émergence.

NOTES

- 1 - Ribette, (R.), "Approche systémique de la dimension personnel dans l'entreprise et gestion stratégique des ressources humaines", in Weiss, (D.), *La fonction ressources humaines*, Paris, 1988, Les Editions d'Organisation, p. 267.
- 2 - Petersons, (R.A.) ; Berger, (D.G.), "Entrepreneurship in Organizations: Evidence from the Popular Music Industry", *Administrative Science Quarterly*, n° 6, 97-106.
- 3 - Watzlawick, (P.), *The Language of change, Elements of Therapeutic Communication*, New York, Ed. Basic Books, 1978 ; tr. fr., *Le langage du changement*, Paris, Ed. du Seuil, 1980.
- 4 - L'évolution des méthodes de vente recoupe celle du management. Jusqu'aux années 80, prédominait la vente forcée, situation figée de jeu à somme nulle, qui augmentait les résistances du client à l'achat. Depuis, est apparue la vente-conseil, situation de jeu à somme positive, où le vendeur écoute le client, découvre un besoin latent et déclenche une dynamique d'auto-motivation à l'achat.
- 5 - Ces catégories sont : l'action (mobiliser des moyens pour atteindre une fin), la causalité (les moyens utilisés sont liés à la fin comme la cause l'est à l'effet) et le problème des agents. Cf. Mises, (L. von), *Human action, A treatise on Economics*, 1949, cité in Daval, (R.), *Logique de l'action individuelle*, Paris, PUF, 1981.
- 6 - Lemant, (O.) "La force des FRAP", *Revue Française d'Audit interne*, (janvier-février, 1986) cité par Candau, (P.).
- 7 - Krausz, (R.), "Power and leadership", *Transactional Analysis Journal*, 16, 2, avril 1986, pp. 85-94.
- 8 - Nous empruntons ce concept à Vincent Degot. Cf. Degot, V., "La gestion symbolique", *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août 1985, pp. 5-19.
- 9 - Cornu, (G.), *Sémiologie de l'image dans la publicité*, p. 13 et sq.
- 10 - Mintzberg, (H.), "Planifier à gauche et gérer à droite", *Harvard Expansion*, hiver 76-77. Biolley, (G.), "Management et réactivité" (1^{re} partie : "Les structures interpellées") *Cahiers du C.R.C.*, nov. 1988, 29 p. ; Biolley, (G.) et alii., *Mutations du management*, Entreprise Moderne d'Édition, 1986, 343 p.

- 11 - Cassirer nous dit que c'est la qualité symbolique du langage humain qui fait que ce langage est humain /.../ (II) posait le problème du signe et du symbole d'une façon conforme à l'état de nos connaissances en psychologie, en linguistique, en anthropologie et en épistémologie. /.../ Ce ne serait pas par le signe que la culture se distingue mais bien plutôt par le symbole. Plus que *sapiens*, l'homme est *symbolicus*. En fait il est les deux à la fois.", Bouchard, (S.), "Simple symbole - de l'efficacité pratique de systèmes symboliques dans l'organisation" in Chanlat, (J. F.) et alii, *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Les Presses Universitaires Laval, Editions Eska, Quebec et Ottawa, 1990, 837 p., p. 591.
"Un signal est une partie du monde physique de l'étant (*being*), un symbole est une partie du monde humain de la signification" (Ernst Cassirer), cité in Chanlat, (J. F.) et alii, *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Les Presses Universitaires Laval, Editions Eska, Quebec et Ottawa, 1990, 837 p., p. 530.
- 12 - Clegg, (S.), "Pouvoir, symbolique, langage et organisation", in Chanlat, (J.-F.) et alii, *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Les Presses Universitaires Laval, Editions Eska, Quebec et Ottawa, 1990, 837 p., p. 664.
- 13 - Helminck-Beavin, (J.), Jackson, (D.), Watzlawick, (P.), *Pragmatics of Human Communication, A Study of Interactional patterns, Pathologies, and Paradoxes*, 1967 W.W. Norton & Co, New York ; tr.fr. *Une logique de la communication* - Ed. du Seuil, 1972, 285 p.
- 14 - Watzlawick, (P.), *Tactiques du changement*, Paris, Ed. du Seuil, 1986.
Watzlawick, (P.), *The Language of change, Elements of Therapeutic Communication*, New York, Ed. Basic Books, 1978 ; tr. fr. *Le langage du changement*, Paris, Ed. du Seuil 1980.
- 15 - Winkin, (Y.), Bateson : premier état d'un héritage, colloque de Cerizy, sous la direction d'Yves Winkin, Paris, Seuil, 1988.
- 16 - Ghiglione, (R.), *L'homme communiquant*, Paris, Armand Colin, Collection U, 1986, 272 p.
- 17 - Watzlawick (dirigé par P.), *Die Erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus*, R. Piper Co. Verlag, München, 1981, 1985 ; tr. fr., *L'invention de la réalité, contributions au constructivisme*, Paris, Ed. du Seuil, 1988, 374 p.
- 18 - Kardiner, (A.), *The Individual and his Society*, New York, Columbia University Press, 1945 ; tr. fr. *L'individu dans sa société*, Paris, Gallimard, 1969.
Kardiner, (A.), "The concept of basic personality structure as operational tool in the social science", in Linton, (R.), *The Science of Man in the World Crisis*, New York, 1945.
Linton, (R.), *The Cultural Background of Personality*, tr. fr. Lyotard, (A.), *Le fondement culturel de la personnalité*, Paris, Dunod, 1959.
- 19 - Besseyre des Horts, (C. H.), *Gérer les ressources humaines de l'entreprise*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1988, p. 190.
- 20 - Vico, (G.), *De Antiquissima Italorum Sapientia*, Naples, Stamperia de' Classici Latini, 1858, chap. I, section I, pp. 5-6.
- 21 - Woot, (P. de), Desclée de Maredsoux, (X.), *Le management stratégique des groupes industriels*, Paris, Economica, 1985.
- 22 - Nous faisons allusion au dépassement des situations d'identification fusionnelle avec l'organisation et ses objectifs qui, paradoxalement, constituent un frein à l'atteinte réelle des objectifs proclamés. Le paradoxe provient de la confusion entre deux niveaux logiques. En effet, la perpétuation de telles situations symbiotiques génère la passivité des acteurs qui abdiquent leur autonomie au profit d'une représentation tutélaire de l'organisation. L'OST, de même que le modèle bureaucratique weberien, génèrent de telles situations.
- 23 - Watzlawick, (P.), Weakland, (J.H.), *The Interactional View*, New York, W.W. Norton and Co, 1977 ; tr. fr., *Sur l'interaction*, Palo Alto 1965-1974, *Une nouvelle approche thérapeutique*, Paris, Ed. du Seuil, 1981, 495 p.
- 24 - "Voici les idées que nous voulons défendre : d'une part la syntaxe présuppose la pragmatique, d'autre part la sémantique présuppose, elle aussi, la pragmatique tandis que la pragmatique présuppose une théorie générale de l'action ou praxéologie ; enfin cette théorie générale de l'action peut et doit utiliser des données syntaxiques et sémantiques parce qu'elle peut et doit être structurée." Apostel, (L.), "Logique", in PIAGET (J.) *Logique et connaissance scientifique*, Paris, Gallimard, 1976, p. 295.
- 25 - Peirce, (C.S.), "Logic as Semiotic: the Theory of Signs", *The Philosophy of Peirce: Textes fondamentaux de sémiotique*, passim.
- 26 - Grize, (J.B.) "Historique, logique des classes et des propositions, logique des prédicats, logiques modales", in Piaget, (J.) *Logique et connaissance scientifique*, Paris, Gallimard, 1976, pp. 135-288.
- 27 - Apostel, (L.) "Logique", in PIAGET (J.) *Logique et connaissance scientifique*, Paris, Gallimard, 1976, pp. 295-310.
- 28 - Kuhn, (T. S.), *The Essential Tension*, Chicago, The University of Chicago Press, 1977.
- 29 - Les programmes de *self-management* et, en particulier, ceux de formation à la gestion du temps, témoignent de l'émergence de la subjectivité au sein des organisations. Or le rapport au temps ne peut se ramener à l'utilisation de simples techniques. C'est quelque chose de très intime qui plonge ses racines dans la petite enfance et, au-delà, dans les différents niveaux individuels, familiaux, régionaux, nationaux, etc. de l'idiosyncrasie. Par exemple, l'originalité du modèle d'entreprise allemand ne peut être séparée du monochronisme germanique (E.T. Hall) d'où découle, entre autres conséquences, un cloisonnement de l'information (voir à ce sujet : Maurice Bommensath, *Secrets de réussite de l'entreprise allemande*, Paris, Editions d'Organisation, 1991, 214 p.).
- 30 - Depuis la découverte, en 1965 du rayonnement fossile l'on sait que l'Univers a une histoire. Dès lors se trouve ruinée la conception aristotélicienne d'un cosmos éternel sur laquelle ont reposé les différents paradigmes qui ont organisé successivement les différentes conceptions scientifiques du monde. L'historicité devient un composant du nouveau paradigme. Voir à ce sujet Reeves, (H.), *Malicorne, Réflexions d'un observateur de la nature*, pp. 137 et sq.
- 31 - Les développements de la GRH semblent montrer le bien-fondé de ce parti-pris épistémologique d'historicité. C'est ainsi que Jean-Pierre Trebucq, directeur de l'Institut Marcel-Fournier, créé en 1987 à Sophia Antipolis, déclare : "A un moment de son histoire, Carrefour a eu besoin d'écrire sa culture et de la pérenniser" (in *Initiatives*, p. IV, *Le Monde*, 9 octobre 1991). D'autre part, signe d'une révolution historiographique parallèle, l'histoire des firmes se complète, désormais, par une prosopographie des entrepreneurs. C'est ainsi que l'Institut d'histoire moderne et contemporaine du CNRS dirige le public vers d'excellents volumes sur les dirigeants d'entreprise au second Empire (Picard). Les 3 premiers intéressent l'Anjou, la Norm., le Maine, la Bourg. et la Franche-Comté.
- 32 - Voir à ce sujet Gervais, (M.), *Contrôle de gestion et planification de l'entreprise*, 3^e éd., Paris, Economica, 1988.
- 33 - Nous renversons ainsi le concept de dissonance cognitive : Festinger, (L.), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford California, Stanford University Press, 1957.