

Les connaissances en GRH

Modes de production et caractéristiques essentielles.

F. Bournois - J. Brabet

IAE de Lyon/ URA CNRS 1257
ISEM/ ERFI- Université de Montpellier I

RESUME

Quand on analyse le mode de production et les caractéristiques essentielles, des "connaissances" qui figurent dans les manuels de "GRH" on peut souligner les dimensions suivantes:

- *L'apparition et le développement d'un corps de connaissances dénommé "GRH" est fortement lié à l'émergence et à l'évolution dans l'entreprise d'une entité spécialisée et de pratiques formalisées.*
- *Ce champ a différentes dénominations (gestion du personnel, gestion des ressources humaines, gestion stratégique des RH ...) qui sont le reflet de son évolution; mais selon nous elles sont aussi des sources de confusions possibles.*
- *Comme tel, c'est un corps de connaissances hétérogène qui se différencie d'autres champs connexes en prétendant essentiellement expliquer et faciliter l'influence du système de gestion sur les comportements des managés pour aboutir à un fonctionnement efficace, performant de l'organisation.*
- *Il s'agit d'un corps de connaissances "appliquées" reposant sur un corps de connaissances fondamentales, hétérogène et peu structuré.*
- *Il est centré sur un acteur : le managé (l'ouvrier, l'employé, voire le cadre), considéré comme un facteur mais conçu souvent pour, et même par, un autre acteur : le manager ou le directeur des ressources humaines.*
- *C'est un construit social (comme c'est le cas de tous les systèmes de connaissances), visant à gérer un autre construit social et à maîtriser ainsi un "objet" hypercomplexe.*
- *Finalement, on peut penser qu'il s'agit d'un corps de connaissances floues, mal validées, encore mal fondées, simplificatrices. Elles naturalisent les réalités qu'elles envisagent en ignorant le processus complexe de structuration qui les produit alors même qu'elles se proposent comme des outils à l'usage des managers. Ceci pose le problème de l'évolution des pratiques de recherche et de leur validation, ce que nous aborderons dans la dernière partie.*

Dans un premier temps (cadre de ce premier article), nous envisagerons le mode de constitution du corps de "connaissances" que l'on dénomme aujourd'hui "GRH" et nous nous interrogerons sur les caractéristiques essentielles que ce processus d'élaboration a structurées.

Nous réfléchirons dans un second temps (objet du second article présenté dans ce symposium) sur ce que pourrait être le rôle de la recherche et des chercheurs dans la production et la validation de ces connaissances que l'on devrait peut-être bientôt cesser de baptiser "GRH". Le thème de ces deux communications est approfondi dans un ouvrage à paraître [J. Brabet et alii, *La "GRH" et ses limites"*, 1993].

En analysant le mode de production et les caractéristiques essentielles des "connaissances" qui figurent dans les manuels de "GRH", on peut en souligner les dimensions suivantes et ce sont ces sept thèmes qui vont guider notre propos:

- 1/ le développement du corps des connaissances dénommé "GRH", est fortement lié à l'émergence et à l'évolution dans l'entreprise d'une entité spécialisée
- 2/ ce corps de connaissances a été plus d'une fois rebaptisé, les nouvelles dénominations reflétant des évolutions mais aussi des processus de légitimation

-3/ ce corps de connaissances hétérogènes se différencie d'autres champs connexes en prétendant surtout expliquer et faciliter l'influence du système de gestion sur les comportements pour aboutir à un fonctionnement "efficace" et "performant" de l'organisation

-4/ il s'agit aussi d'un corps de connaissances "appliquées" reposant sur un corps de connaissances fondamentales, hétérogènes et peu structurées

-5/ la "GRH" est centrée sur un acteur: le managé et elle est conçue, pour et souvent par un autre acteur: le manager ou le directeur des ressources humaines

-6/ il s'agit d'un construit social visant à gérer un construit social et à maîtriser ainsi un "objet" hypercomplexe

-7/ il s'agit finalement d'un corps de connaissances encore mal fondées et peu validées

1. Un corps de connaissances lié à une entité organisationnelle

La "GRH" est à la fois un corps de "connaissances" et une activité exercée par des membres de l'entreprise, ces connaissances et ces activités se structurent historiquement en étroite interdépendance. Reçoivent en effet une dénomination similaire:

-une entité organisationnelle: la Direction des Ressources Humaines

-des discours et des politiques plus ou moins formalisés sur la communication, les relations sociales, la gestion des effectifs, etc.,...

-des pratiques visibles et concrètes concernant les mêmes domaines

-des unités de formation: des cours, options, diplômes,... (cf le travail en cours au sein de l'AGRH effectué par D. Weiss et A. Bartoli)

Ce qui différencie la "GRH", en tant que corps de connaissances, du "management" au sens large est donc essentiellement son lien étroit avec la fonction Personnel. L'un des premiers ouvrages classiques français sur ce domaine s'intitule d'ailleurs *Monsieur Personnel et le développement des hommes*. [Laufer et al, 1978].

La fonction Personnel varie, on le sait, selon les types d'organisation et les stratégies d'entreprise, les pays, etc [Besseyre des Horts, 1988; Bournois, 1991] mais les approches typologiques restent rares dans le domaine; loin de favoriser une prise en compte des contingences, elles ont souvent, avec leurs pôles (+) et (-) contribué à une représentation évolutionniste et très normative de la fonction. Celle-ci "progresserait" ainsi d'un pôle étroitement administratif et disciplinaire vers un pôle stratégique où elle assurerait un développement conjoint des hommes et de l'organisation. On aboutit ainsi à un modèle idéal de la "GRH", fort proche de celui affiché,

par certaines entreprises américaines. Ce modèle commence seulement à être contesté [Kerfoot & Knights, 1992: 652, Bournois & Brewster, 1991, Galambaud, 1991].

Il faut encore remarquer que la structuration interne des connaissances en "GRH" dépend fréquemment et, peut-être exclusivement, des activités des services du personnel eux-mêmes et rarement de logiques de type scientifique (ex: communication, recrutement, gestion des carrières, rémunération,...).

Encore une fois, nous insistons sur le fait que les connaissances s'élaborent plus à partir des activités des services du personnel que de logiques de type scientifique.

2. Un corps de connaissances re-nommé

Nous allons évoquer rapidement le passage de la dénomination "gestion du personnel" à celle de "gestion des ressources humaines" et enfin à celle de "gestion stratégique des ressources humaines". L'importance du sujet justifie quelques commentaires:

- Quand on analyse la plupart des définitions relatives à la "Gestion des Ressources Humaines" (par opposition à la gestion du personnel classique), on trouve deux idées très fortes: tout d'abord, la "GRH" doit se rapprocher, être intégrée à la politique générale de l'entreprise (intégration externe) et elle doit s'employer à renforcer la culture organisationnelle (intégration interne) afin de servir les intérêts d'une entreprise de plus en plus adaptative. Au delà de ces postulats, posés comme nouveaux, il faut reconnaître que de nombreuses similitudes existent entre gestion du personnel et "GRH":
 - l'encadrement direct a, dans l'un et l'autre cas, un rôle important à jouer,
 - les capacités des salariés doivent être développées,
 - les mêmes décisions sont toujours à prendre (affecter les bonnes personnes à la bonne place,...).

On peut légitimement se poser la question du pourquoi d'un nouvel habillage. L'utilisation du terme "ressources" mériterait tout un développement. Les différences ne concernent-elles pas plus "l'accentuation de certains points que la substance elle-même"? [Legge, 1987: 27]

- La référence de plus en plus fréquente à une gestion stratégique des ressources humaines nous suggère aussi que l'adjectif stratégique est lui-même source de nombreuses confusions:

a) pour les uns la GRH est stratégique au sens des actions à mener parce qu'elle doit s'adapter à l'environnement externe (cf école du 'fit').

b) Pour d'autres, la gestion des ressources humaines est stratégique parce qu'elle intervient dans les sujets discutés par les équipes dirigeantes qui ne traitent, comme l'on sait, que de sujets stratégiques!

c) pour d'autres encore, elle est stratégique de par la diversité des acteurs concernés: les états-majors, les spécialistes de la fonction [Guest, 1989: 48]; et dans le contexte français, sous l'influence de l'analyse stratégique de Crozier, la "GRH" peut être aussi stratégique si elle intègre les phénomènes de pouvoir.

Le risque existe alors de perdre de vue que ce discours stratégique facilite et rend légitime l'exercice du pouvoir [Knights & Morgan, 1991]. C'est dans ce sens que nous interprétons le propos suivant d'un stratège: Alain Charles Martinet:

"La transformation discursive de la gestion du personnel en management stratégique des ressources humaines est révélatrice. Tant que l'on a pu, légitimement, gérer les hommes comme des choses, point n'a été besoin de rechercher une bannière autre qu'opérationnelle" [Martinet, 1992: 14].

3. La "GRH" comme corps de connaissances hétérogènes visant à produire des performances en influençant les comportements par le système de gestion

Le champ des connaissances en "GRH" que l'on retrouve dans les manuels comprend surtout :

- **des méthodes spécifiques à la GRH** qui concernent le traitement des hommes dans l'entreprise (méthodes relatives à la communication, la rémunération, au recrutement,...). Ces méthodes visent essentiellement à opérer un diagnostic sur le fonctionnement humain de l'entreprise présent et futur et à prendre des décisions permettant à l'entreprise de bénéficier d'un personnel flexible, adapté, compétent et permettant, si possible, à ce personnel un développement individuel et des satisfactions qui ne soient pas incompatibles avec la performance de l'entreprise.

La définition et la mesure de cette "performance" constituant, de notre point de vue, un problème crucial pour la "GRH" encore plus que pour les autres sciences de gestion:

- parce que "la" performance se laisse d'autant moins facilement "naturaliser", "encapsuler" comme l'expriment les Anglo-saxons, qu'il n'est pas facile de la dégager des enjeux divergents des différents acteurs;

- parce que l'investissement sur les hommes est un investissement immatériel et à très long terme dont il est difficile de mesurer les effets immédiats et locaux;

- parce que "la" performance propre de la fonction "GRH" ne peut pas plus facilement s'apprécier que celle d'une autre fonction de l'entreprise, "la" performance ayant toujours une causalité multiple.

- **des méthodes non spécifiques** permettent de structurer l'ensemble du système de gestion (contrôle de gestion, méthodes de production et de commercialisation) de manière à obtenir le même type d'effets que ceux exposés ci-dessus.

• des représentations du mode de fonctionnement:

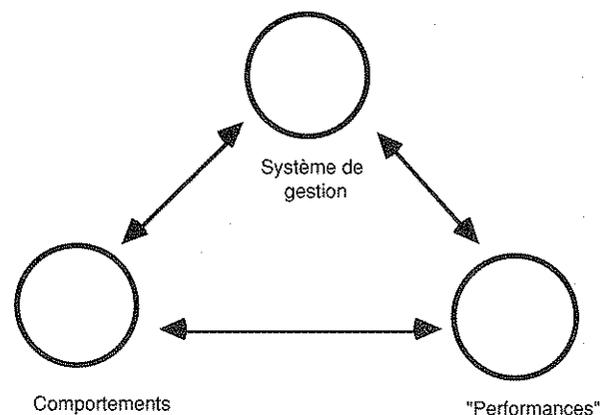
- des entreprises, des individus et des groupes dans l'entreprise,

- de leurs effets en termes de performances pouvant servir de support aux méthodes (par exemple, motivation,...).

En "GRH", comme en marketing, les méthodes et les représentations sont largement importées de champs disciplinaires plus ou moins proches.

Qu'est-ce qui constitue donc la spécificité de ce champ hétérogène ?

L'émergence du vocable "GRH" souligne, selon nous, la recherche de performances grâce à l'influence exercée par le système de gestion de l'entreprise sur les comportements. Ce qui fait à notre avis l'unité d'une "GRH" est bien cette triangulation: *système de gestion-comportements-performances*.



Contrairement aux stéréotypes véhiculés depuis l'école des relations humaines, Taylor est probablement le père de l'actuelle "GRH" tout en constituant sa principale référence négative.

4. Un corps de connaissances appliquées reposant sur un corps de connaissances fondamentales mal structuré

Nous avons noté plus haut que les méthodes de la "GRH" sont les produits de nombreux emprunts à la sociologie, à la psychologie, à l'économie, etc,...

Ceci dit, le corps de connaissances produit par les sciences humaines et/ou sociales est très mal structuré et ne fournit pas aujourd'hui à la "GRH" et au management des hommes, ce que la chimie et la physique apportent aux sciences de l'ingénieur.

En d'autres termes, les théories des sciences sociales si elles peuvent structurer des recherches de "GRH" et s'en nourrir, ne sauraient s'y substituer.

Un nouveau paradigme unificateur semble désormais émerger dans lequel pourrait s'inscrire la "GRH" et la recherche dans ce domaine: *il s'agit du paradigme de la complexité*.

Mais le paradigme de la complexité qu'ont contribué à diffuser Edgar Morin [1990], Atlan [1979], Prigogine et Stengers [1979 et 1986]... paraît encore largement ignoré où la représentation d'un déterminisme absolu fait place à celle d'une coexistence du "hasard et de la nécessité". En ce qui concerne les liens entre la "GRH" et les sciences sociales, il est fréquent que les concepts et les méthodes importés des sciences sociales subissent au cours du transfert, des transformations profondes:

- instrumentalisation managériale
- simplification
- universalisation
- refus de l'incertitude
- a historisation
- a conflictualisation
- naturalisation

5. Un corps de connaissances pour (et parfois par) un acteur, sur un acteur

Les spécialistes du développement organisationnel aux Etats-Unis affichent et affirment que leur point de vue s'identifie à celui de la Direction Générale [Beer et alli, 1985].

Délaissant une approche relationnelle pour se placer dans un paradigme instrumental et managérial, on peut se demander si le domaine ne restreint pas ainsi son objet, sa capacité explicative et son champ d'intervention ?

La constitution même du champ de la "GRH" en tant que corps de connaissances à prétention scientifique, où les variables sont manipulables par une entité organisationnelle et les seuls managers contiennent un présupposé très fort quant aux modalités du changement social dans les organisations.

A un modèle du changement comme produit par la crise, le désordre, le conflit et la négociation, la "GRH" n'oppose-t-elle pas un modèle du changement entièrement planifié, programmé par la direction de l'entreprise qui s'inscrit dans un modèle néo-taylorien ? "La logique, quasi universellement enseignée en matière de "GRH" participe de celle du manque, de la linéarité, de l'unicité. [Alter, 1990]

L'efficacité n'est-elle pas alors plus d'ordre idéologico-pratique que scientifico-pratique ?

Le champ de la "GRH" en se structurant comme corps de connaissances normatives prétendant à la spécificité et à la rationalité n'influence-t-il pas la réalité sociale et organisationnelle en opérant (accompagnant) une transformation profonde du statut des hommes dans l'organisation ? A des statuts d'acteurs-producteurs aux finalités convergentes/ divergentes, se superposent des statuts de ressources/ facteurs, objets à traiter rationnellement par le système de gestion pour aboutir à la performance naturalisée d'une entreprise présentée comme organisme biologique, assurant sa survie en même temps que le développement de ses membres et de la société.

Il est indispensable en tout cas de s'interroger aujourd'hui sur le caractère idéologique du discours de la "GRH". Le concept de performance semble être le fondement même d'une vision idéologique du fonctionnement de l'entreprise.

6. Un construit social sur un construit social

Ici, "dire c'est faire", le discours, la connaissance, le chercheur, n'ont donc pas le même statut que dans les sciences dites de la nature.

Le chercheur joue un rôle important dans la structuration des phénomènes vis-à-vis desquels il est supposé conserver une objectivité forte. Cependant, les tentatives de "mise à plat" qu'il peut opérer rencontrent des intérêts en jeu.

Parce que la "GRH" est action - sur un construit social porteur d'enjeux- les acteurs de la "GRH" tentent constamment de fonder, de rationaliser, de légitimer des pratiques.

La tension et la confusion existent entre les modes de justification

- pragmatique "C'est bien parce que cela existe et marche",
- scientifique "C'est bien parce que cela est validé"
- humaniste "C'est bien parce que cela correspond à une éthique"
- juridique "C'est bien parce que cela obéit à la loi", ...

Ces tensions rendent plus difficile la relative autonomisation du champ scientifique.

L'atome physique ne se découvre pas sans perception de sa propre individualité et les concepts d'atomes physiques et sociaux sont contemporains.

En matière de "GRH", la recherche est tributaire de l'évolution des entreprises, et plus généralement de la société, non seulement par les cadres de références que cette évolution structure et autorise, mais aussi par les observations et les expérimentations que cette évolution interdit ou permet et valorise.

7. Des connaissances peu validées

La gestion des ressources humaines recèle peu de modèles théoriques. Ceci a été soulevé très tôt par Dyer [1985] lorsqu'il a procédé à un bilan exhaustif de la recherche en gestion du personnel/ gestion des ressources humaines. Ses conclusions, sans appel, relevaient que la discipline souffrait d'un manque grave de "théories articulées" sur lesquelles on pouvait s'appuyer [Dyer, 1985: 10].

La validité des théories, quand elles existent, est difficile à déterminer. Une recherche récente de Miner montre que la validité perçue des théories en "GRH" pourrait bien ne dépendre que du chercheur!

Dans la même veine, Argyris admet que certaines failles dans ses écrits sont imputables à sa nature "émotionnelle" qui le pousse à défendre certaines théories. Le seul point qui le rassure, est de constater que ceux qui affirment être impartiaux sont victimes des mêmes pièges [Argyris in Lawler et al, 1985: 72].

Nous souhaitons nous attarder un instant sur la question de la validation des connaissances en "GRH". Comme le rappelle fort bien l'article récent de Bouchez [1992] sur l'émergence de la fonction Personnel, "la professionnalisation de la fonction s'appuie sur "l'élaboration d'une doctrine et d'un référentiel institutionnel, basé sur un corps de savoir spécifique et... sur l'existence de lieux d'échanges, de diffusion et de transmission au sein de cet univers professionnel".

C'est bien la validité de ce corps de savoir spécifique, et le mode de fonctionnement de ces lieux d'échanges de diffusion et de transmission qui posent problème. Peu nombreux sont en effet les savoirs:

-articulant un cadre de référence théorique et une analyse rigoureuse des faits.

-diffusés dans des instances où s'exerce un contrôle réel sur la rigueur des méthodes de recueil et d'analyse des données et des processus d'interprétation.

-De véritables expérimentations "sociales" sont peu fréquentes. L'interprétation des résultats des plus célèbres d'entre elles, comme Hawthorne, est critiquée.

-A l'observation systématique se substitue très fréquemment l'enquête par questionnaire qui interroge "les responsables" sur les pratiques de l'entreprise et leurs effets. Il s'agit sans doute d'une méthode plus "économique" et plus facile pour les chercheurs mais les biais qu'elle entraîne sont bien connus. On est souvent proche de discours légitimants, parfois en contradiction flagrante avec les pratiques réelles de l'entreprise.

Les modes de justification des savoirs en "GRH" sont fréquemment d'ordre peu scientifique et lorsqu'on utilise des démarches scientifiques, l'extension abusive des limites de validité se rencontre trop souvent.

Nous en donnerons ici seulement un exemple sachant que nos propres travaux n'échappent pas aux critiques que nous formulons. Slocum, ancien Président de l'Academy of Management, a co-signé un chapitre d'ouvrage sur les rôles des dirigeants et les différences culturelles [Jackofsky & Slocum in Hambrick, 1988]; il a étudié leurs styles de management en consultant les articles qui parlent d'eux... dans les grands journaux de langue anglaise. A aucun moment il n'a semblé être gêné par le fait que ces informations avaient été filtrées culturellement par la presse économique anglo-saxonne et il a proposé un ensemble de recommandations pour les dirigeants américains!

Ainsi, une grande partie des savoirs de la "GRH" et du management des hommes semble produite non par des recherches plus ou moins valides mais bien par des processus où ni l'exigence théorique ni l'exigence de la preuve ne jouent un rôle majeur.

REFERENCES ET BIBLIOGRAPHIE

- Ackermann. K-F., "A Contingency Model of HRM-Strategy. Empirical Research Findings Reconsidered", *Management Forum*, Band 6, 1986, pp65-83
- Alter. N, *La gestion du désordre en entreprise - logiques sociales*- L'harmattan, 1990
- Amado. G et Deumie. C., "Pratiques magiques et régressives dans la gestion des ressources humaines", *Revue de gestion des ressources humaines*, n°1, 1991, pp16-27
- Amalberti. R. et alii, *Modèles en analyse du travail*, Mardaga, 336p
- Argyris. C., in E. Lawler et al, *Doing research that is useful for theory and practice*, Jossey Bass Publishers, 1985
- Atlan. H, *Entre le cristal et la fumée*, Seuil, 1979
- Aubert. N & Gaulejac (de). V., *Le coût de l'excellence*, Seuil, 1991
- Avenier. M-J, *Le pilotage stratégique*, Presses du CNRS, 1988
- Bachelard. G, *Le Nouvel Esprit Scientifique*, Alcan, Paris, 1934 (réédition, PUF, 1966)
- Baird. L. & Meshoulam. I., "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review*, vol 13, n°1, 1988, pp116-128
- Bartholy. M-C & Acot. P., *Philosophie - Epistémologie - Précis de vocabulaire*, Editions Magnard, 1975
- Beer. M. et alii, *Human Resource Management: A General Manager's Perspective*, Glencoe, Ill.: Free Press, 1985
- Berger. J., Conner. T. & Fisek. M. (eds), *Expectation states: A theoretical research program*, Winthrop, Cambridge MA, 1974
- Berry. M., "Que faire de l'Amérique?", document Centre de recherche en gestion de l'Ecole Polytechnique, séminaire Vie des affaires, 10 janvier 1992
- Berthelot., *L'intelligence du social*, PUF, 1990
- Besseyre des Horts. C-H., *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Les éditions d'organisation, 1988
- Besseyre des Horts. C-H., "Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines", *Revue française de gestion*, nov-déc 1987, pp149-155
- Bouchez. J-P, "Emergence de la fonction personnel", *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1992, pp 5-21

- **Boudon. R.**, *L'idéologie ou l'origine des idées reçues*, Fayard, 1986
- **Bourdieu. P.**, *Le sens pratique*, Editions de Minuit, Paris, 1980
- **Bournois. F.**, "Pratiques de gestion des ressources humaines dans cinq pays européens: données comparées", *Revue française de gestion*, mars-avril 1991, pp68-83
- **Bournois. F & Brewster. C.**, "A European Perspective on Human Resource Management", *Personnel Review*, volume 20, number 6, 1991, pp4-13
- **Brabet. J & Fenneteau. H.**, "La fonction Personnel-Evolutions et différenciations", Actes du 1er Congrès AGRH, Bordeaux, 1990
- **Brabet. J.**, "La GRH telle qu'elle se fait", Actes du 2ème Congrès AGRH, Cergy, 1991
- **Burrell. G. & Morgan. G.**, *Sociological paradigms and organizational analysis*, London, Heinemann, 1979
- **Carey. A.**, "The Hawthorne Studies: A Radical Criticism", *American Sociological Review*, vol 32, n°3, June 1967, pp403-417
- **Ceccaty (de). M.**, *Conversations cellulaires et communications humaines*, Seuil, 1991
- **Chalmers. A.**, *La fabrication de la science*, Editions La Découverte, 1991
- **Changeux. J-P.**, *L'homme neuronal*, Fayard, 1983
- **Chanlat.**, *L'individu dans l'organisation*, Gaetan Morin, 1992
- **Comte. A.**, *Cours de philosophie positive, Œuvres complètes*, Paris, Société positiviste, 1912
- **Cowan. D.**, "Executive's Knowledge of Organizational Problem Types: Applying a Contingency Perspective", *Journal of Management*, vol 14, n°4, 1988, pp513-527
- **Crozier. M.**, *On ne change pas la société par décret*, Grasset, 1979
- **Crozier. M.**, *L'entreprise à l'écoute: apprendre le management postindustriel*, Interéditions, 1989
- **Daniels. J.**, "Relevance in International Business Research: a Need for more Linkages", *Journal of International Business Studies*, Second Quarter 1991, pp177-186
- **Day. D & Lord. R.**, "Expertise and Problem Categorization: the Role of Expert Processing in Organizational Sense-Making", *Journal of Management Studies*, vol 29, n°1, January 1992, pp35-47
- **Denton. M.**, *Evolution - Une théorie en crise*, Champs Flammarion, 1992
- **Devaux. L.**, in *L'homme d'affaires de demain*, 18-20 novembre 1957, Chambre de commerce de Paris, Hommes et Commerce, numéro hors-série, 1958, pp123, sqq
- **Dorey. R. et alii.**, *L'inconscient et la science*, Dunod, 1991, 220p
- **Drucker. P.**, *The Practice of Management*, Heinemann, 1955, édition 1968, p28
- **Ducrot. O. et alii.**, *Les mots du discours*, Paris, Minuit, 1981
- **Dyer. L.**, "Strategic human resources management and planning" in K. Rowland & G. Ferris (eds), *Research in personnel and human resources management*, vol 3, pp1-30, Greenwich, JAI Press, 1985
- **Eco. U.**, *La production des signes*, Librairie générale française, 1992
- **Elias. N.**, *Qu'est-ce que la sociologie?* Editions de l'aube, 1991
- **Filloux. J-C & Maisoneuve. J.**, *Anthologie des sciences de l'homme- Des précurseurs aux fondateurs*, Dunod, 1991
- **Fogelman-Soulié. F.** (sous la direction de), *Les théories de la complexité autour de l'œuvre d'Henri Atlan*, Seuil, 1991
- **Fombonne. J.**, "Pour un historique de la fonction Personnel" in D. Weiss, *La fonction Ressources Humaines*, Editions d'organisation, 1988
- **Fombrun. C., Tichy. N. & Devanna. MA.**, *Strategic Human Resource Management*, Wiley, 1984
- **Foucault. M.**, *Les mots et les choses*, Paris, Gallimard, 1966
- **Foulkes. F.**, *Strategic Human Resources Management*, Prentice Hall, 1986
- **Galambaud. B.**, *Des hommes à gérer*, Editions ESF, 1991
- **Giraud. C.**, "L'observation sociale- une autre conception de l'organisation", *Revue française de gestion*, janvier-février 1992
- **Gleick. J.**, *La théorie du chaos*, Champs Flammarion, 1991
- **Godelier. M.**, *L'idéal et le matériel*, Fayard, 1984
- **Gorz. A.**, *Métamorphoses du travail: quête du sens*, Galilée, 1988
- **Granger. G-G.**, *La vérification*, Editions Odile Jacob, 1991
- **Guest. D.**, "Personnel and HRM: can you tell the difference?", *Personnel Management*, January 1989, pp48-51
- **Guillaume.**, *Eloge du désordre*, Paris, Gallimard, 1978
- **Guillaume. G.** (sous la direction de), *L'état des sciences sociales en France*, Paris, La Découverte, 1986
- **Guinamard. J-C.**, *Politique sociale de l'entreprise*, Eyrolles, 1992

- Habermas. J.**, *La technique et la science comme "idéologie"*, Gallimard, 1973
- Hofer. Ch. & Schendel. D.**, *Strategy Formulation - Analytical Concepts*, St Paul, 1978
- Igalens. J.**, *Audit de gestion des ressources humaines*, Editions Liaisons, 1990
- Iribarne (d). P.**, "Culture et 'effet sociétal'", *Revue française de sociologie*, vol XXXII, 1991, pp599-614
- Iribarne (d). P.**, "La gestion à la française", *Revue française de gestion*, janvier-février 1985, pp5-13
- Jackofsky. E. & Slocum. J.**, "CEO Roles across Cultures", in D. Hambrick, *The Executive Effect*, JAI Press, 1988, pp67-99
- Keenoy. T.**, "HRM: a case of the wolf in the sheep's clothing?", *Personnel Review*, vol19, n°2, pp3-9
- Kerfoot. D. & Knights. D.**, "Planning for Personnel? - Human Resource Management Reconsidered", *Journal of Management Studies*, vol 29, n°5, september 1992, pp651-668
- Knights. D. & Morgan. G.**, "Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: a Critique", *Organization Studies*, vol 12, n°2, 1992, pp251-273
- Lammers. C.**, "Sociology of Organizations Around the Globe. Similarities and Differences Between American, British, French, German and Dutch Brands", *Organization Studies*, volume 12, n°2, 1990, pp179-205
- Landier. H.** (coord), "Ce que sera dans dix ans le management humain des entreprises: le point de vue des dirigeants et des experts", *Notes de conjoncture sociale*, 1988, n°302, pp13-35
- Landier. H.**, "Management- Une langue de bois", *Notes de conjoncture sociale*, mars 1988
- Latour. B.**, *La science en action*, Paris, Editions la Découverte, 1989
- Lauffer. J. Amado. G et Trepo. R.**, *Monsieur Personnel et le développement des hommes*, Flammarion, 1978
- Le Mouël. J.**, *Critique de l'efficacité*, Seuil, 1991
- Lécuyer. B. P.**, "Les expériences Hawthorne", *Revue de synthèse*, vol 4, n°3-4, juillet-décembre 1988
- Legge. K.**, "Human Resource Management: a Critical Analysis", in John Storey (ed), *New Perspectives in Human Resource Management*, Routledge, London, 1989
- Lengnick-Hall.C & Lengnick-Hall.M.**, "Strategic Guman Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typoly", *Academy of Management Review*, vol13,n°3, 1988, pp454-470
- Le Moigne. J-L.**, *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 1990
- Le Moigne. J-L.**, "Les nouvelles sciences sont bien des sciences; repères historiques et épistémologiques", *Revue internationale de systématique*, vol 1, n°3, 1987, pp295-318
- Le Moigne. J-L.**, "Systémographie de l'entreprise", *Revue internationale de systématique*, vol 1, n4°, 1987, pp499-531
- Livian. Y-F.**, "Du bon usage des comparaisons internationales en matière de management", papier de recherche, IRE/ Groupe ESC Lyon, à paraître *Revue Personnel*, 1992
- Louart. P et alii.**, "Champs normatifs et modèles intégrés en gestion des ressources humaines", working paper IAE Lille, octobre 1989, 30 pages
- Louart. P.**, Communication aux Journées Nationales des IAE, in *Annales du Management*, Economica, 1992
- Mahé de Boislandelle. H.**, *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Economica, 1988
- Marchesnay. M.**, *Economie d'entreprises*, Eyrolles, 1991
- Marion. G.**, "Le discours du marketing-management: quoi de neuf depuis les années 1960?", à paraître dans *Revue française de marketing*, 1993
- Martin. D.**, "Crise d'identité et gestion de la modernisation", *revue française de gestion*, sept-oct 1989
- Martinet. A. C** (coord), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Economica, série Gestion, 1990
- Martinet. A. C**, "Les discours sur la stratégie d'entreprise", *revue française de gestion*, janvier -février 1988, pp49-60
- Martinet. A. C**, "Stratégie et pensée complexe", Papier de recherche, 1992, n°6, IAE de Lyon, 19 pages
- Martory. B.**, *Contrôle de gestion sociale*, Vuibert, 1990 Sage, 1982
- Merton. R.K.**, *Eléments de théorie et de méthodes sociologiques*, Paris, Ed Plon, 1965
- Michon. F & Segrestin. D.**, *L'emploi, l'entreprise et la société, Débats Economie-Sociologie*, Economica, 1990
- Midler. C.**, "Logique de la mode managériale", *Annales des Mines- Gérer et comprendre*, juin 1986
- Miller. R.**, "Une politique des ressources humaines au service de la stratégie", *Revue française de gestion*, mars-avril-mai 1985, pp57-67
- Miner. J.**, "The Role of Values in Defining the 'Goodness' of Theories in Organizational Science", *Organization Studies*, vol11, n°2, pp161-178
- Mintzberg. H.**, "An Emerging Strategy of 'Direct Research'", in T. Bateman & G. Ferris, *Method and Analysis in Organizational Research*, Reston Publishing, 1984, pp314-321
- Mintzberg. H.**, "Stratégie et artisanat", *Harvard-L'Expansion*, Hiver 1987-88, pp94-104

- **Miquel. P-A.**, *Epistémologie des sciences humaines*, Nathan, collection Repères philosophiques, 1991
- **Moles. A.**, *Les sciences de l'imprécis*, Seuil, 1990
- **Monod.J.**, *Le hasard et la nécessité*, Editions du Seuil, 1970
- **Morin. E.**, *Introduction à la pensée complexe*, ESF, 1990
- **Morin. E.**, *La méthode- 2. La vie de la vie*, Seuil, 1980
- **Morin. E.**, *La méthode- La Connaissance de la Connaissance*, Editions du Seuil, 1986
- **Moscovici. S.**, *L'âge des foules- un traité historique de psychologie des masses*, Editions complexes, 1985
- **Moscovici. S.**, *Strategic Management Journal*, vol7, 1986, pp101-117
- **Pagès. M., Bonetti. M. & Gaulejac (de). V.**, *L'emprise de l'organisation*, PUF, 4ème édition, 1992
- **Parsons. T.**, *The social system*, New York, Free Press, 1951
- **Passeron. Le raisonnement sociologique**, Nathan, 1991
- **Perlmutter. H.**, "On the Rocky Road to the First Global Civilization", *Human Relations*, vol44, n°9, pp897-920
- **Perrow. C.**, *Organizational analysis: A sociological View*, London, Tavistock, 1970
- **Peters.T. & Waterman.H.**, *In search of excellence*, New York, Harper & Row, 1982
- **Popper. K.**, *The logic of scientific discovery*, London, Hutchinson, 1959
- **Prigogine. I. & Stengers. I.**, *La nouvelle alliance - Métamorphose de la science*, Gallimard, 1979, nouvelle édition, 1986
- **Prigogine. I. & Stengers. I.**, *Entre le temps et l'éternité*, Gallimard, 1988
- **Revault d'Allonnes. C et alii**, *La démarche clinique en sciences humaines- documents, méthodes et problèmes*, Dunod 1989
- **Revue de synthèse**, *Une histoire des sciences de l'homme*, juillet-décembre 1988, Centre international de synthèse, Albin Michel, 1988
- **Reynaud. J-D.**, *Les règles du jeu - L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, 1989
- **Rojot. J.**, "La recherche en gestion en France", *Revue Personnel*, n°329, janvier 1992, pp38-41
- **Sainsaulieu. Renaud**, "Stratégies d'entreprise et communautés sociales de production", *Revue économique*, n°1, janvier 1988, pp155-174
- **Savall. H. & Zardet.V.**, *Maîtriser les coûts cachés*, Economica, 1987
- **Savall. H.**, "Professeur consultant: le bilan d'une expérience", *Revue française de gestion*, nov- décembre 1989
- **Schuler. R. & Jackson. S.**, "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", *The Academy of Management Executive*, vol1, n°3, 1987, pp207-219
- **Shrivastava. P.**, "Is Strategic Management Ideological", *Journal of Management*, vol 12, n°3, 1986, pp363-377
- **Simon. H.**, *Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel*, Dunod, 1991
- **Simon. H.A.**, *Models of bounded rationality*, MIT Press, 1982
- **Stace. D & Dunphy. D.**, "Beyond traditional-paternalistic and developmental approaches to organizational change and human resources strategies", *The International Journal of Human Resource Management*, vol2, n°3, december 1991
- **Swiercz. M. & Icenogle. M.**, "Strategic Human Resources Management: a Bibliography", *The International Journal of Human Resource Management*, vol3, n°1, May 1992, pp159-166
- **Testart. A.**, *Essai d'épistémologie*, Christian Bourgois Editeur, 1991
- **Thévenet. M.**, "L'écot de la mode", *Revue française de gestion*, n°53-54, sept- décembre 1985
- **Thévenet. M.**, *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Editions Liaisons, 1992
- **Touraine. A.**, *Sociologie de l'action*, Paris, Le Seuil, 1965
- **Tripier. P.**, *Du travail à l'emploi- Paradigmes, idéologies et interactions*, Editions de l'université de Bruxelles, 1991
- **Tyson. S.**, "Taking advantage of ambiguity", *Personnel Management*, february 1980
- **Tyson. S., Ackermann. K-F., Domsch. M. & Joynt. P.**, *Appraising and Exploring Organisations*, Croom Helm, 1988
- **Van de Ven. A.**, "Nothing is as practical as a good theory", *Academy of Management Review*, vol 14, n°4, 1989, pp486-489
- **Vatier. R.**, *Audit de la gestion sociale*, Les éditions d'organisation, 1988
- **Vico. G.**, *Vie de G. Vico écrite par lui-même et Méthode des études de notre temps*, Grasset, 1981
- **Vincent J-M.**, *Critique du travail- le faire et l'agir*, PUF, 1987
- **Weber.**, *Essai sur la théorie de la science*, Plon, 1965
- **Wils. T., Labelle. C., Guérin. G. & Le Louarn. J-Y.**, "La gestion stratégique des ressources humaines: un reniement du rôle social de l'entreprise", working paper, Université de Montréal, septembre 1988, 34 pages