

Les frontières épistémologiques de la GRH : la coexistence de différents niveaux logiques

Jean-Claude Peyrolle

Maître de Conférences
Université de Nice - Sophia Antipolis

RESUME

Notre hypothèse : les disciplines académiques de la gestion, du fait qu'elles épousent étroitement les séparations fonctionnelles de l'entreprise, ont souvent contribué à les renforcer. Or, dans la réalité du terrain, particulièrement pour faire face aux mutations technologiques, à de nouveaux défis concurrentiels ou à des opérations de fusions, de restructuration, etc, la GRH doit faire face à des situations nouvelles. La nouveauté consiste dans le caractère à la fois permanent et cumulatif des facteurs de changement qui deviennent impossibles à gérer selon le paradigme de l'entreprise-machine. Par contre, de telles situations placent l'homme et ses capacités d'adaptation au coeur du processus de changement. Celui-ci se caractérise par l'inadéquation des modes habituels de coordination internes à la firme avec les exigences nouvelles de régulation d'un ensemble constitué par divers sous-systèmes eux même structurés autour de nombreuses variables. En d'autres termes, la GRH doit favoriser l'émergence d'une nouvelle logique tout en devant tenir compte de l'ancienne. Le côté paradoxal de telles situations est lié au décalage créé par la coexistence de différents niveaux logiques. Le côté créatif d'un tel contexte est qu'il ouvre de nouvelles frontières épistémologiques susceptibles de générer de nouvelles connaissances à la fois pour les chercheurs et pour les membres de l'organisation.

Comment générer de nouvelles connaissances pour développer les organisations

INTRODUCTION

Nous voudrions développer deux hypothèses :

-d'une part que la technique, facteur contextuel d'un changement permanent et cumulatif, désagrège le tissu social et fait émerger, contradictoirement, la GRH, pour le réorganiser à partir des exigences du système de production ;

-d'autre part que ces turbulences peuvent être gérées à partir d'une méthodologie sémiotique issue de la recherche-action.

La technique corrode le social mais fait émerger la GRH

Un premier constat : la technique corrode le social¹ (Ellul, 1954 ; Habermas, 1973 ; Horkheimer, 1974). L'on sait que pour Jacques Ellul, la technique ne véhicule aucun contenu et ne suscite aucun sens. Elle ne peut jouer un rôle médiateur symbolique quelconque. Par sa puissance, elle fait éclater le langage et les liens sociaux. Une crise des valeurs en découle.

La démotivation qu'elle entraîne est l'une des causes de l'obsolescence du paradigme de l'entreprise-machine.

L'émergence de la GRH est synchrone de la veille commerciale ou technologique, du Total Quality System, du "juste à temps", du management de projets, etc.... Elle participe d'un saut paradigmatique (Peyrolle, J.C., 1992) analogue à celle qui avait vu émerger l'OST du système de production antérieur². Rappelons l'analyse de Jurgen Habermas : tout organisme social ne tient que par la liaison d'actes de communication. Des comportements efficaces, en apparence exclusivement dirigés vers le succès, reposent en réalité sur d'autres, dirigés vers l'entente. A contrario, un management simplement orienté vers l'Excellence, mais incapable d'assurer la transmission des valeurs, s'avère contre-productif. Nombre de firmes portées au pinacle dans le best seller de Peters et Waterman³ ont d'ailleurs connu de médiocres résultats quelques années après.

Considérer les symptômes comme des signes

Nous proposons une méthode pour gérer ces changements : celle inconsciemment adoptée par tout consultant. Au chevet d'une organisation, il applique les

¹ Ellul, J. (1954) - *La technique ou l'enjeu du siècle*, Paris, Armand Colin.

Ellul, J. (1977) - *Le système technicien*, Paris, Calman-Lévy.

Habermas, J. (1973) - tr. fr. *La technique et la science comme idéologie*, Paris, Gallimard.

Horkheimer, (1974) -tr. fr. *Théorie traditionnelle et théorie critique*, Paris, Gallimard.

² Peyrolle, J.C., (1992) -"*Gestion des ressources humaines : changer de logique*", Actes du 2^o congrès de l'AGRH, Cergy-Pontoise.

³ Peters, T et Waterman, R. (1983) - *Le prix de l'excellence*, InterEditions, Paris, 360 p.

recommandations d'Hippocrate : considérer les signes qu'il perçoit comme autant d'indices. Lors d'un audit, la valeur d'un fait dépend de ce qu'il est le symptôme d'un dysfonctionnement (Lamant, 1986). Par exemple, l'accueil téléphonique permet d'évaluer le climat d'une entreprise⁴.

C'est la logique de l'Assurance Qualité selon laquelle chaque ressource humaine devient un consultant interne potentiel. Elle induit une approche des organisations à la fois pragmatique et sémiotique .

Pragmatique, car les mutations du contexte modifient les relations entre les signes et leurs usagers au sein des organisations (définition de la pragmatique, Morris et Carnap, 1938).

Sémiotique, parce que les nouveaux instruments de gestion renouvellent la problématique du sens dans l'organisation (définition théorético-épistémologique de la science des signes, Charles Sanders Peirce, 1877).

Cette double référence à la tradition philosophique de l'Ecole de Francfort (K.O. Apel, 1973-1975) et au signe-action (Peirce, 1839-1914) détermine une hypothèse forte : la GRH, à la différence de la fonction Personnel, n'a pas vocation à gérer statiquement les utilisateurs de ces signes. Elle constitue l'état dynamique sous lequel se présente leur production et leur circulation. Elle correspond à l'ensemble des processus inférentiels par lesquels les acteurs produisent du sens.

En découlent des frontières épistémologiques qui déterminent le plan de notre étude :

- dépasser la logique implicite à l'OST, celle de la représentation ;
- intégrer, selon une nouvelle logique, la GRH à l'ensemble de l'organisation ;
- considérer la GRH comme un état, non une fonction ;
- généraliser cette nouvelle logique en impulsant un nouveau processus de production de connaissances.

1. La fin de la représentation

1.1. Sortir de la communication linéaire

Un outil : l'entreprise-machine

La conception habituelle de la gestion prolonge la théorie cartésienne de la décision (Lucien Sfez, 1981). Manager c'est se comporter en Sujet qui utilise un outil, l'entreprise-machine, pour se rendre "maître et possesseur" de la nature. Pour gérer les hommes comme des actifs matériels interchangeable, l'entrepreneur a besoin de croire que l'information circulerait selon la linéarité mécanique d'une chaîne de montage : d'un émetteur actif à un récepteur passif.

Un rouage : l'homme-machine

A l'autre bout de cette ligne de signes linguistiques : l'opérateur. L'organisation-machine repose sur l'homme-

⁴ Peyrolle, F. (1992) -"*Communication et accueil dans les collectivités locales. La qualité de l'accueil : un concept global pour la crédibilisation des politiques de communication dans les collectivités locales.*", *Humanisme et Entreprise*.

machine¹ (Descartes, 1644 ; La Mettrie, 1748). Dans sa version High Tech, il est un ordinateur digital traitant l'information disponible pour atteindre son objectif². Son incertitude, manifestation de sa rationalité limitée (Herbert Simon, 1972), se limite à ne pas savoir comment l'atteindre.

Un interface qui évacue le contexte : la représentation

Cette conception linguistique et linéaire de la communication évacue le contexte, c'est-à-dire les situations respectives des interactants. C'est ce que permettait, tant que l'environnement demeurait stable, la notion de représentation.

Elle repose sur l'existence d'un représentant et d'un représenté, reliés par un médiateur : le canal. Ce média sert d'interface entre un monde extérieur placide, décrété objectif, donc représentable et un ensemble de signes linguistiques. C'est le flux descendant des notes de service le long d'une hiérarchie pyramidale. D'où l'illusion d'optimiser ce type de communication en reliant les structures langagières profondes à celles de surface³. On accroîtrait la compétence du manager indépendamment des conditions d'actualisation de sa performance.

1.2. Sortir d'une impasse logique

C'est le schéma des systèmes d'information de gestion que ce soit sous une forme fonctionnelle centralisée, divisionnelle décentralisée ou matricielle plus sophistiquée. Un premier niveau ou ensemble de niveaux hiérarchiques fournit l'information à un autre qui prend la décision. Conformément aux lois de la thermodynamique, les décideurs croient pouvoir écartier la menace de l'entropie en renforçant la logique du système : un surcroît d'information qui le sature.

Or celle-ci est bien plus qu'une simple représentation (Watson et Crick, 1953). La structure en double hélice de la molécule d'ADN et son processus d'auto-réplication sont porteurs d'ordre. Au lieu d'injecter toujours plus de négentropie, il serait épistémologiquement plus économique d'abandonner le paradigme énergétique du XIX^e siècle.

D'ailleurs, les flux tumultueux d'informations en provenance du contexte ébranlent le bel ordonnancement conceptuel des organigrammes pyramidaux - véritables représentations de représentations. Les organisations qui s'arc-boutent au schéma linéaire de la communication interne ressemblent à ces saloons où un piano mécanique déroule des liasses de carton perforé indifférent au tumulte ambiant. A l'opposé, les entreprises qui réussissent abandonnent, de facto, la notion statique de représentation au profit de celle, dynamique, du signification. Elles installent un mode circulaire de la

communication : il répartit la complexité afin de mieux la gérer.

Confrontées aux perturbations de leur contexte, elles utilisent dynamiquement la propriété statique d'un automate d'être décomposable en plusieurs sous-automates reliés par des liaisons fonctionnelles⁴. Il s'ensuit de nouveaux contextes organisationnels. Evoquons l'un d'eux.

2. Des entreprises plus flexibles et plus cohérentes

Les sciences de l'organisation ont souvent emprunté leurs métaphores novatrices à la distribution (Pierre Dockès, 1992). Le grand magasin décrit par Zola⁵ anticipait le taylorisme. L'usine de River Rouge d'Henry Ford fonctionnait comme un magasin à prix unique. Alfred P. Sloan avait réorganisé la General Motors pour vendre ses Chevrolet à la manière d'un supermarché : "Ford plus la mode parisienne". S. Shingo voulut que Toyota, puisse, comme la grande distribution américaine, livrer tout ou n'importe quoi sans délais. T. Ohno découvrit le "juste-à-temps" en comparant Lockheed à un supermarché : les ventes déclenchent les commandes de remplacement.

C'est à partir de présupposés analogues que nous proposons d'évoquer le groupe Carrefour.

2.1. Un exemple : Carrefour

Celui-ci, avec ses 125 hypermarchés et ses 113 milliards de francs de chiffre d'affaires, n'est pas simplement, comme son concurrent, l'américain Wal-Mart, l'un des tout premiers discounters du monde. Il présente plusieurs caractéristiques.

La première c'est d'être organisé en niveaux hiérarchiques autonomes. La direction exécutive France, les trois directions régionales, les directions de magasin, les cinq à sept chefs de secteurs, les huit à quinze chefs de rayons sont autant d'intraprises⁶ imbriquées les unes dans les autres.

La deuxième c'est que les grandes orientations stratégiques des tableaux de bord de chaque niveau - gérer les hommes, les actifs (incorporels ou corporels), les marchandises et les flux financiers - s'élaborent par négociation à partir d'une pratique de terrain.

La troisième c'est que cette logique négociatrice, appliquée à une hiérarchie de niveaux autonomes, impulse un dynamisme étonnant au processus de création de la valeur. Un magasin comme celui de Nice-Lingostière a réalisé, en 1991, 1,6 milliards de francs de chiffre d'affaires avec moins de 600 personnes !

L'explication ? Chaque niveau ne se réduit pas à la somme des niveaux qu'il englobe. Sa spécificité de mission l'oblige à fabriquer du sens à partir de son contexte. Par exemple, un chef de secteur doit animer les hommes, contrôler leurs résultats, être garant de la politique de décentralisation. Il participe d'un processus

¹ Descartes, R. - *Les principes de la philosophie*, Paris, Gallimard, coll. "La Pléiade", p. 633 et sq.

² Simon, H. and Newell (1972) - *Human problem solving*, New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice Hall, Inc., p. 5.

³ Chomsky, N. (1980) - *Essais sur la forme et le sens*, Paris, Ed. du Seuil, 280 p.

⁴ Simon, A. (1974) - *La science des systèmes*, Éditions Epi, Paris.

⁵ Zola, E. (1883) - *Au bonheur des dames*.

⁶ Burgelman, R. A. et Sayles, L. R. (1987) - *Les intrapreneurs*, Paris, McGraw-Hill.

plus général où la GRH émerge comme une hiérarchie de types logiques.

2.2. Une hypothèse explicative : l'holarchie

Le concept d'holarchie (Koestler, 1979) explique ce dynamisme¹. A l'opposé de la logique cartésienne où le tout n'est que la somme de ses parties, Carrefour fonctionne comme une hiérarchie de holons. Chaque niveau est à la fois tout - ensemble de sous-ensembles de niveaux logiques inférieurs - et partie, - sous-ensemble d'une hiérarchie de niveaux logiques supérieurs. D'où une dynamique bien plus forte que celle de la délégation : un chef de rayon est le patron d'une véritable PME.

Comment expliquer que le tout organisationnel devienne plus que l'addition des sous-automates de l'analyse système et de la cybernétique classique ?

2.3. Trois hypothèses complémentaires : l'organisation, la structure et le sens

Le débat n'a rien d'académique. En dépend la configuration concrète de la GRH sur le terrain. Il ne suffit plus de répéter, après Chester I. Barnard, que l'entreprise n'est pas une "grande famille" mais une organisation² pour se prémunir contre tout recours régressif au paternalisme³.

Nous émettons l'hypothèse que la notion de hiérarchie de niveaux logiques permet de fonder épistémologiquement la GRH en distinguant :

- la matière de l'organisation ,
- l'organisation de la structure,
- la structure du sens.

L'organisation n'est pas la matière

Pleroma et creatura

La distinction pleroma/creatura. (Carl-Gustav Jung, 1962 ; Gregory Bateson, 1970) différencie deux mondes : celui, physico-chimique, de la nature inerte et des organismes isolés de leur environnement, celui du monde informationnel de la vie et des organisations reliés à leurs contextes.

Le système technique de l'entreprise a longtemps appartenu au premier. Il produisait, selon des procédures répétitives, de grandes séries d'objets identiques : 55% du marché américain en 1921 pour le modèle unique de la Ford T, sans options et de couleur noire. Tant que l'équilibre entre les termes de l'échange a joué en faveur de l'offre, ce type d'entreprise-machine a pu fonctionner à partir de ressemblances. Une main d'oeuvre interchangeable montait, sans finition, des composants

emboutis et sertis. L'allégorie des Temps Modernes illustre le triomphe de ce modèle thermodynamique. L'entreprise s'y confond avec le processus de transformation du pleroma.

A l'heure de la boucle communicationnelle produit-marché et du tout numérique, l'organisation, y compris celle de la production, repose sur le fonctionnement d'unités discrètes d'information. La plus petite, le bit, renvoie épistémologiquement à la différence, produite par l'ouverture ou la fermeture d'un circuit électronique. Il s'ensuit que l'atelier flexible et les petites séries appartiennent au paradigme de la creatura : dans le système kanban, les différences de la demande génèrent de nouvelles différences réduisant les stocks à leur plus simple expression.

Permettre à l'organisation de s'autoproduire

Dans le Toyota Production System, polyvalence et pluri-spécialisation vont de pair. Un opérateur travaille sur plusieurs machines : entrée et sortie d'une "linéarisation en U" sont face à face. L'organisation n'est plus celle des forces et des impacts. Elle est autoproduction incessante d'une organisation flexible.

Chez Toyota, le travail en filots ré-agrège les tâches de programmation aux postes de fabrication⁴. De même, les opérateurs directs sont chargés des tâches de diagnostic, de dépannage et de maintenance. L'organisation devient la capacité du système à produire son propre fonctionnement (autopoïésis, Maturana et Varela, 1987). La pérennité de la firme repose sur la capacité de ses processus homéostatiques à s'auto-régénérer au même rythme que les variations rapides de son contexte⁵.

Formulée ainsi, la notion d'organisation renvoie à celle de relation à l'environnement selon trois niveaux logiques hiérarchisés. L'amibe unicellulaire s'adapte à son écosystème, l'individu métacellulaire interagit avec son milieu, les entreprises, systèmes autopoïétiques de troisième ordre, s'ouvrent aux flux divers de leur contexte.

La structure n'est pas l'organisation

Dés lors, l'organisation n'a plus à s'identifier à une structure déterminée. Celle-ci devient l'instance qui produit et gère les informations qui permettent l'adaptation à l'environnement. L'entreprise peut être ainsi à la fois séparée spatialement vis-à-vis de son contexte (autoproduction homéostatique de l'organisation) et demeurer en interaction continue avec lui (par modification de sa structure).

Développer la plasticité structurelle

C'est, en effet, de sa structure perceptive/cognitive que dépendent les perceptions du système sur son contexte⁶.

¹ Koestler, A. (1979) - *Janus : esquisse d'un système*, Paris, Calman-Lévy.

² Barnard, C.I. (1938) - *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press.

³ Olson, M. (1966) - *The Logic of Collective Action, Public Goods and the Theory of Groups*, Harvard University Press ; tr. fr. *Logique de l'action collective*, Paris, P.U.F., 1978.

⁴ Coriat, B. (1991) - *Penser à l'envers*, Paris, Bourgois, pp. 50-51.

⁵ Maturana, H.R. et Varela F.J. (1987) - *Der Baum der Erkenntnis*, Scherz Verlag, Berne. Tr. anglaise : *The Tree of Knowledge*, New Science Library, Boston, 1987.

⁶ Maturana, H.R., Uribe G., Frenk S.G. (1982) - *"Eine biologische Theorie der relativistischen Farbkodierung"*

Il ne reçoit aucune "représentation" du monde extérieur. La rétine ne transmet pas les informations lumineuses provenant de l'environnement. Elle crée les couleurs que l'individu a l'illusion de "voir". De même, ce qu'une entreprise perçoit de son contexte, avant d'être lié aux caractéristiques de celui-ci, est d'abord la conséquence des modifications de son état interne en interaction avec son milieu. En témoignent les réactions condescendantes des ingénieurs d'IBM vis-à-vis du premier Macintosh : "ce n'est qu'un jouet !"

Alors que le contexte avait déjà changé, cette firme a perdu de longues années avant d'établir de nouvelles relations concrètes entre les différentes parties de son système.

Ces modifications structurelles ont eu lieu en 1992 : raccourcissement des chaînes de décision, éclatement de l'entreprise en véritables PME représentant chacune un centre de profit autonome, réduction d'effectifs, cession d'actifs (immobilier, équipements), production de véritables clones de ses propres machines sur le modèle de ceux jusque-là fabriqués dans l'Asie du Sud-est.

A contrario, la plasticité structurelle permet à une entreprise d'optimiser son "couplage" historique avec le contexte. Dès lors, conformément aux hypothèses de l'école sociologique de la contingence, elle peut produire des informations qui ne proviennent pas d'elle-même (allopoïésis, Maturana et Varela, 1987).

Favoriser l'auto-organisation

Or, aujourd'hui, le temps devient moins prédictible, l'espace plus décloisonné, les références multipolaires, l'environnement plus concurrentiel, les marchés moins stables. Les entreprises pourraient reprendre à leur compte la phrase du Prince de Salina dans la Sicile de 1860 : "il faut que tout change pour que rien ne change"¹. Alors que les mutations technologiques, les défis commerciaux, les déréglementations, les opérations de fusions, de restructuration, etc. se succèdent en vagues continues² (Sylvain Wickham, 1991), une organisation, pour demeurer en relation avec son contexte, doit témoigner d'une plasticité structurelle encore plus grande. Tout changement adaptatif affectant l'un ou l'autre de ces deux termes doit être compensé par un changement dans l'autre terme, sous peine de mettre en danger la relation entre les deux (Gregory Bateson, 1972)..

L'entreprise doit apprendre à changer. Elle doit pouvoir modifier rapidement ses connections internes en réponse à l'infinie variété des interactions avec l'environnement (auto-organisation). C'est pourquoi, chez Carrefour, des groupes de compétitivité se réunissent à l'intérieur de

chaque secteur pour améliorer la gestion des actifs, l'accueil, la communication, la vie dans le magasin, etc... Comme les parties du système sont autonomes, les éventuelles redondances suppriment l'erreur. Elles assurent une meilleure fiabilité (Martin Landau, 1969) tout en permettant à l'invariance de l'organisation de choisir la solution adaptative la meilleure.

Le sens n'est pas la structure

En d'autres termes, il ne suffit pas de remplacer formellement la pyramide taylorienne par un organigramme aplati pour gérer dynamiquement un automate à partir de ses sous-automates³. Bien que devenus obsolètes, les savoirs autrefois utiles pour maîtriser les forces et les impacts dans le processus de transformation du pleroma maintiennent une conception mécanisée de l'homme (Ludwig von Bertalanffy, 1967). Le développement du nouveau paradigme passe par la capacité des organisations à produire du sens. Or la production de celui-ci ne va pas de soi.

Construire du sens

Pour cela, les différentes "sous-totalités" doivent pouvoir disposer de la marge nécessaire et de leurs propres codes de règles intégrées. Cette autonomie sémiotique est la conséquence du fait, qu'au sein du monde de la creatura, l'homme est autant *symbolicus* que *sapiens* (Cassirer, 1944 ; Degot, 1981, 1985 ; Devillebichot, 1987 ; Clegg, 1990 ; Gaudin, 1990 ; Bouchard, 1990).

"Un signal est une partie du monde physique de l'étant (being), un symbole est une partie du monde humain de la signification"⁴.

C'est pourquoi, le processus sémiotique par lequel chaque ressource humaine s'adapte à l'évolution du contexte en produisant du sens devient le cœur pragmatique du management. Lorsqu'une équipe est soudée par autoréférence structurelle au contexte, l'information issue de l'environnement se transforme en signe-action.. Les techniques tayloriennes de lutte contre la flânerie ouvrière deviennent inutiles⁵. Chez Toyota, par "auto-activation" (T. Ohno, 1989), le contrôle de la qualité, l'amélioration du produit et la recherche de multiples innovations ponctuelles sont ré-agrégées au sein des postes de fabrication (Bernard Coriat, 1991).

Sous le signe du projet

C'est ce qui se passe avec la gestion de projets⁶. Ces formes de structuration sont fondées sur une large

in der Primatenretina" in *Erkennen : Die organisation und Verkörperung von Wirklichkeit*, Friedr. Vieweg & Son, Braunschweig. Tr. anglaise : "A Biological Theory of Relativistic Colour coding in the Primate Retina", *Archivos de Biología y Medicina Experimentales*, Supplément 1, Université du Chili, Santiago, 1968.

¹ Lampedusa, G. Tomasi di (1958) - *Il Gattopardo*. Tr. fr. *Le Guépard*.

² Wickham, S. (1991.) - *Prospective dans un monde turbulent*, Paris, Archives de l'I.S.M.E.A., Coll. Économie appliquée, 1991, n° 4, p. 79-183.

³ Bertalanffy, von L. (1967) - *Robots, Men and Minds*, George Braziller Inc., New York. Tr. fr. *Des robots, des esprits et des hommes. La psychologie dans le monde moderne*, Paris, ESF, 1982.

⁴ 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.

⁵ Ohno, T. (1989) - *L'esprit Toyota*, Paris, Masson.

⁶ Midler, C. (1992) - "L'acteur projet, portrait d'un rôle d'influence", *Actes de la 8° convention Nationale de l'AFITEP, 1 & 2 octobre 1992*, AFITEP, Paris.

autonomie accordée à des équipes constituées autour d'un objectif à réaliser. Elles constituent autant d'espaces où les acteurs peuvent s'investir. Dès lors, les indicateurs de réussite du projet - respect des délais impartis, non-dépassement des coûts fixés, qualité et adaptabilité aux besoins du client - deviennent l'affaire de tous les membres. L'organisation divisionnelle ou matricielle classique se réduit à un simple ensemble de ressources pour un management en réseaux.. Un nouveau continent du savoir émerge (Kuhn, 1962). Les recommandations, devenues obsolètes, du Boston Consulting Group y sont provincialisées.

2.4. Le tout devient plus que la somme des parties

A terme, en découle une nouvelle physionomie de l'entreprise.

Comme c'est le cas au Japon, la structure horizontale de l'information prend le pas sur la structure verticale dominante dans l'entreprise américaine¹. Au sein de cette dune aplatie², ne sont conservées que les étapes et les hiérarchies indispensables pour relier entre eux des projets conçus comme des totalités. Chacun fonctionne comme un holon, à la fois partie et tout. En leur sein, le processus sémiotique triadique d'élaboration du sens transforme le désordre en ordre : perception d'un événement, interprétation de celui-ci, passage à l'action. Lors de l'ouverture du magasin Carrefour à Monaco, des employés du magasin d'Antibes partirent dès cinq heures du matin pour aller aider, sans être payés, leurs collègues de la Principauté.

L'explication ? La GRH s'est décentralisée au niveau ultime de l'holarchie : l'individu. L'intuition de Peirce anticipait l'analyse de Crozier (1977) : c'est l'inflation de l'ego, consécutive à une gestion linéaire de la communication au profit des seuls émetteurs, qui générerait des zones d'incertitude entraînant des dysfonctionnements stratégiques de l'organisation.

"Quand nous en viendrons à étudier le grand principe de continuité et à voir comment tout est fluide et comment chaque point participe à l'être de tous les autres, il nous apparaîtra que l'individualisme et la fausseté sont une seule et même chose."³

A contrario, lorsque chaque holon peut construire du sens de manière autonome le tout devient, par automotivation, plus que la somme des parties.

3. La GRH : un état non une fonction

Nous sommes loin de la cybernétique classique (Wiener, 1947) souvent articulée avec l'analyse système. L'étude des systèmes considérés sous l'angle de la commande et

¹ Aoki, M. (1986) - "Horizontal versus vertical Information Structure of the Firm", *American Economic Review*, December, 76, 5; pp. 971-983, cité in Dockès, P. "Les recettes fordistes et les marmites de l'histoire (1907-1991). Formation et transfert des paradigmes socio-économiques".

² "La fin de l'entreprise forteresse", *Les Échos*, 12 mars 1993.

³ Peirce, Ch. S. cité in Deledalle, G. (1990) - *Lire Peirce aujourd'hui*, Bruxelles, De Boeck Université, p. 143.

de la communication valide implicitement une thèse : le système observé peut être considéré comme séparé de l'observateur.

3.1. Influencer par métacommunication

L'articulation conceptuelle que nous proposons est différente. Elle permet à la GRH de devenir une cybernétique de la cybernétique ou cybernétique de type II. Elle la recentre sur la façon dont les organisations changent leur structure pour produire du sens en vue de l'action. Observatrice incluse dans la construction du système qu'elle observe, elle participe d'un domaine phénoménologique d'un niveau logique supérieur. D'où l'originalité de son mode d'action : la métacommunication (J.C. Peyrolle, 1991). Dès lors, on ne peut plus parler de la GRH comme d'une fonction séparée. Elle devient un état particulier que le système-entreprise adopte vis-à-vis de lui-même et envers les autres. Cette extension pratique du point de vue constructiviste à l'ensemble de l'organisation permet de dépasser dynamiquement les impasses statiques de l'analyse système issues d'une articulation de la première cybernétique avec la thermodynamique.

Les oppositions pleroma/natura, structure allopoïétique/organisation autopoïétique ainsi que les rapports existant entre structure et sens expliquent comment la GRH fait devenir les organisations plus que la somme des "totalités" qui les constituent. Sans elle, la gestion du tout se réduirait à la somme des parties ; de simples opérateurs ne pourraient pas acquérir les comportements proactifs qui deviennent les leurs dans un ensemble plus complexe comme celui du Total Quality System.

3.2. Différents niveaux logiques pour apprendre

Reformulons notre hypothèse initiale : la notion de contexte permet à l'analyse empirique de discriminer les réactions de l'organisation face à la complexité. Dans un environnement instable, il ne suffit plus aux acteurs d'avoir appris à manipuler un certain nombre de paramètres stables et internes à la firme. Il ne suffit même plus d'avoir appris à apprendre afin de renouveler leurs méthodes de travail. La notion de plasticité structurelle introduit une nouvelle frontière épistémologique au sein d'une typologie de l'apprentissage : apprendre à changer.

Apprendre avant d'appliquer

Un premier type de niveau logique est constitué par l'articulation d'un niveau 0 de formation - externe à l'entreprise et à tout contexte professionnel - et d'un niveau 1 : celui qui s'édifie au travers des premières expériences pratiques.

Niveau 0 : la formation initiale

Les chefs d'entreprise n'aiment pas "essayer les plâtres" avec des diplômés frais émoulus.. Ceux-ci, formés à partir de mécanismes de type stimulus/réponse, ont acquis une information cloisonnée selon une division académique du savoir. Par exemple, les diverses disciplines de gestion épousent scrupuleusement les

séparations fonctionnelles de l'entreprise. Elles contribuent à renforcer le cloisonnement taylorien alors que les modes de coordination et de régulation de la firme se structurent sur un mode infiniment plus complexe (Jean-Claude Moisdon, 1984). D'où le libellé des petites-annonces ; "expérience exigée".

Niveau 1 : valoriser le savoir initial par l'expérience

Au niveau 1, le nouvel acteur intègre l'information apprise au niveau 0 dans un contexte précis. C'est ce type de niveau logique que tentent actuellement d'atteindre l'enseignement par alternance (apprentissage sur le modèle allemand, renouvellement des cursus de Grands Établissements Scientifiques et Techniques).

Apprendre à apprendre

Le niveau 2 correspond à l'empirisme des self-made-men. Confrontés très tôt à des contextes variés, des managers comme Pierre Bergé (PDG d'Yves Saint Laurent et Président de l'Opéra de Paris), Jacqueline Beytout (fondatrice des Echos), Marcel Bleustein-Blanchet (fondateur et Président du conseil de surveillance de Publicis), Sylvain Floirat (ex-président d'Europe N° 1 et fondateur de Matra), etc... en ont reçu des feed-backs variés. Ils ont appris à apprendre selon une méthode du type essais/erreurs¹ qui intègre la notion d'inter-contextualité.

Apprendre à changer

Le troisième niveau, conséquence d'une co-évolution avec le contexte, se confond avec l'accès au pragmatisme. Le terme renvoie, étymologiquement, à la *praxis*, "production bonne et utile" (Platon) et "vertu prudente de l'intellect pratique" (Aristote). Alors que plus de *tékhnè* ne sert qu'à améliorer l'interface homme/machine et que plus de *theoria* se limite toujours à la pensée contemplant la pensée², la multiplication des expériences inter-humaines apprend à atteindre ses objectifs en prenant en compte, en fonction du contexte, les signes renvoyés par les autres. Elle fait accéder à la supra-contextualité.

4. Généraliser la nouvelle logique

4.1. Complexifier circulairement les comportements individuels

Une création contingente de nouveaux contextes

Prenons un exemple. Le groupe Ciments français, 3^e groupe cimentier mondial avec 16,5 milliards de francs de chiffre d'affaires (1991), a su consolider une structure financière affaiblie par une forte croissance externe dans une conjoncture peu florissante pour les BTP. Alors que les effectifs étaient passés, en quelques années, de 3000

personnes, localisées en France, à 15000, réparties dans plusieurs pays³, la GRH a su développer l'initiative et la libre expression au sein d'une culture qui ne permettait pas le droit à l'erreur.

Une tribune de libre expression a été accordée dans le journal d'entreprise à un acteur dont le comportement aurait entraîné, en d'autres temps, le licenciement. Six mois après un événement jugé scandaleux, celui-ci envoyait un signe fort au restant du personnel : "coucou, je suis toujours là!"

A s'en tenir au seul paradigme thermodynamique, même mâtiné de première cybernétique, la GRH aurait dû préserver l'homéostasie. En isolant le déviant, elle aurait rigidifié encore plus l'organisation. A l'opposé, par cette création contingente d'un nouveau contexte, elle a su réorganiser par le bruit⁴. En effet, ce qui importait, ce n'était pas tant le contenu de l'article que sa parution. Celle-ci constituait une information nouvelle qui transformait la nature du changement. Il devenait un changement de niveau de type logique dans le processus par lequel une information crée une information. Les recadrages de signification ainsi suscités allaient diminuer le caractère aléatoire du processus sémiotique de la rumeur.

Une gestion écosystémique de la complexité

Nous sommes en présence d'un mode de gestion écosystémique (Gregory Bateson, 1972). Cet exemple montre ce que la GRH apporte aux organisations. Elle permet à la fois :

- d'intégrer selon une circularité cybernétique (Norbert Wiener, 1947) les nombreux paramètres constitutifs de la complexité à l'intérieur et à l'extérieur de la firme ;
- de réorganiser cette information différenciellement en niveaux logiques autonomes (Bertrand Russell, 1910) ;
- de pouvoir traiter, ipso facto, sélectivement une plus grande quantité d'information eu égard à celle que la direction générale ne possède pas et dont elle aurait eu besoin pour spécifier le système en ses détails (Henri Atlan, 1979).

Cet ensemble de propositions rompt avec l'organisation-machine. Elle libère les gestionnaires d'une épée de Damoclès : l'inéluctabilité de l'entropie véhiculée par l'énergétisme du paradigme précédent. Dans un processus de réorganisation par le bruit, la GRH devient ce qui permet d'éviter le brouhaha. En se comportant en observateur extérieur au système qu'elle influence, elle s'installe en métaposition (J.C. Peyrolle, 1991) de manière à impulser une dynamique d'auto-organisation. Elle répartit la complexité en favorisant la complexification des comportements individuels au sein de l'entreprise.

"Le fait que les comportements individuels doivent être "complexes" (au sens de non "triviaux", non rigides)

¹ Dufay, F. - "Les autodidactes", *Le Point*, 20 juin 1992, p. 48.

² Lobkowicz, N. (1970) - *Theory and Practice : History of a Concept*, Indiana, Notre-Dame, University of Notre-Dame Press.

³ Communication de Mr Michel Durier, DRH des *Ciments Français* à la journée thématique "Communication et changement", animée par Mr Maurice Thévenet, Professeur des Universités, 8^e Forum-Expo organisé par *Liaisons Sociales*, Paris, CNIT, 6, 7, 8 octobre 1992.

⁴ Atlan, H. (1972).- "Du bruit comme principe d'auto-organisation", *Communications*, 18, pp. 21-35.

pour que les agents aient une chance d'exercer une influence sur le système peut apparaître paradoxal dans la mesure où, pour un observateur extérieur, le comportement global du système est précisément d'autant plus prédictible que ces comportements individuels sont moins complexes.

On reconnaît là l'importance cruciale de la position de l'observateur, thème qui a tant fasciné Heinz von Foerster et, avec lui, l'épistémologie cybernétique".¹ Désormais, aux Ciments français, une nouvelle logique peut émerger : le droit à l'erreur reconnu, des comportements proactifs peuvent se développer.

4.2. Apprendre à changer

Réconcilier le sens commun et le savoir scientifique

Une caractéristique importante du niveau 3 réside dans le développement de la créativité. Pour la caractériser, nous proposons de partir de la proposition popperienne suivante : une confrontation du monde et des énoncés qui prétendent en rendre compte est impossible sur le plan individuel. Par contre, la GRH peut contribuer à dépasser le clivage entre l'analytique et le synthétique au sein des organisations.

Notre hypothèse est que la formation peut créer de nouveaux contextes qui unifient les différents savoirs des acteurs à partir de leurs pratiques réelles. Cette perspective semble d'autant moins déraisonnable qu'elle est déjà en oeuvre au sein du Total Quality System. A l'opposé de la parcellisation des tâches de l'entreprise-machine, le travail en îlots du Toyota Production System, transforme chaque opérateur en acteur des process qu'il met en oeuvre.

"En réalité, la qualité totale est un message de bon sens ; chez l'artisan, la notion de qualité était innée, et je crois qu'elle subsiste chez chacun de nous. Les gens ont envie de bien faire les choses. Du coup, on dispose d'un potentiel fantastique pour mobiliser sur ce thème. Les entreprises doivent s'en saisir."²

Allant plus loin, le Total Quality Management s'appuie sur l'existence de ce noyau rationnel au niveau du sens commun de chaque acteur pour le relier à la gestion générale de l'entreprise.

Vers un nouvel empirisme

Dans cette perspective, l'empirisme des praticiens et des opérateurs ne s'oppose plus au savoir scientifique des chercheurs et des théoriciens. La démarche des uns et des autres constituent une même boucle d'augmentation incessante de la qualité. En son sein, une gestion

pragmatique des ressources humaines favorise l'émergence d'une nouvelle logique tout en tenant compte de l'ancienne. Dans un certain nombre d'organisations, ce type de rationalité pratique se connecte déjà avec le noyau théorique des chercheurs pour améliorer les produits ou les process. De tels faits émergents articulent un nouvel empirisme (Willard Van Orman Quine, 1951) - lui-même composé des lois logiques et mathématiques et des axiomes de la nouvelle logique - avec la GRH.

4.3. Négociier pour inférer autrement

Les jeux à somme positive de la négociation

L'exemple de Boulogne-Billancourt

Nous illustrerons les développements théoriques précédents par l'exemple d'une communication en situation de crise : la fermeture du site de la Régie Renault à Boulogne-Billancourt³. Le syndicat CGT aurait voulu entraîner l'entreprise dans un jeu à somme négative. Chacune des deux parties y aurait perdu, qui des emplois, qui de la notoriété. La mise en place d'un processus ouvert de négociation a généré une nouvelle logique.

Pour gérer le plan social de reclassement des 4000 salariés, les négociateurs sont partis d'une hypothèse : les négociations qui règlent tout à l'avance affaiblissent à la fois les militants syndicaux de terrain vis-à-vis de leurs mandants et les cadres opérationnels vis-à-vis de leur propre hiérarchie. Aussi, les accords de gestion prévisionnelle de l'emploi, signés par tous les syndicats, C.G.T. exceptée, en janvier 1990, étaient quelque chose de vivant, imparfait mais solide. L'accord ne s'attachait qu'au processus. Il ne contenait pas de mesures quantifiées ou de garanties précises pour les salariés licenciés. Il fixait simplement des objectifs et des principes. Inachevé par nature, cet accord-cadre précisait simplement des lieux de négociation permanente et la nature des problèmes à y traiter : une commission paritaire mensuelle pour examiner l'application de l'accord, une réunion de méthode hebdomadaire pour traiter les questions du moment, d'autres réunions au jour le jour sur le terrain⁴.

En réalité, ce document signifiait que les partenaires, en se mettant d'accord pour se mettre d'accord, avaient changé de niveau logique. Cette métacommunication les rendait disponibles pour gérer la variation incessante des éléments d'un contexte imprévisible. En découlait une co-construction plus forte que le déterminisme des cadres d'interprétation (Erving Goffman, 1974) pré-existants à la négociation et relevant d'un niveau logique inférieur.

¹ Koppel, M. ; Atlan H. ; Dupuy, J. P. (1984) - "Complexité et aliénation. Formalisation de la conjecture de von Foerster", *Les théories de la complexité autour de l'oeuvre d'Henri Atlan*, Colloque de Cerisy sous la direction de Françoise Fogelman Soulié, Paris, Seuil, 1991.

² "L'après taylorisme : "le message doit venir du sommet" estime Daniel Ameline, délégué général du mouvement français pour la qualité", propos recueillis par Françoise Chirot, *Le Monde*, mercredi 9 septembre 1992, p. II.

³ Communication de Mr Claude Girault, directeur adjoint de fabrication Renault à la journée thématique "Communication et changement", animée par Mr Maurice Thévenet, Professeur des Universités, 8^o Forum-Expo organisé par Liaisons Sociales, Paris, CNIT, 6, 7, 8 octobre 1992.

⁴ Labbé, D. et Perrin, F.(1990) - *Que reste-t-il de Billancourt ?*, Paris, Hachette.

Ebranler la logique du cadre primaire taylorien

C'est l'effet habituel du nouveau paradigme lorsqu'il se généralise dans l'entreprise.

Définir une mission à un subordonné, fournir une prestation à un collègue de travail, rendre compte d'une action ou informer un patron donnent lieu à une négociation¹. Or le déroulement de celle-ci n'a rien de linéaire. Déjà, à l'orée du XVII^e siècle, Francis Bacon le résumait en trois mots : réfléchir, explorer, prendre des risques.²

Tout négociateur, à partir d'indices, formule des hypothèses pour expliquer la modification du comportement de ses partenaires. Il conduit son investigation à partir de rétroactions rarement explicitées. Elles prennent la forme d'une différence comportementale qui crée une différence : un changement dans les relations.³ Ce décryptage est si incertain que la négociation la plus rigoureuse implique la redondance : la probabilité de l'échec d'un système diminuant géométriquement au fur et à mesure que celle-ci s'accroît arithmétiquement en son sein (von Neumann, 1949).

A chaque étape, chacun est mis dans l'obligation de gérer la complexité : repérer les signes-indices pertinents, analyser le rôle des éléments du tout, produire des énoncés adéquats au changement incessant de contexte⁴. La multicanalité de cette expérience ébranle la logique plus simple du cadre primaire taylorien basée sur la représentation, la linéarité de la communication et l'utilisation des seuls signes linguistiques.

"Le fait est que de "simples mots", ça n'existe pas. Il n'y a que des mots doublés de gestes ou d'intonations ou d'autres choses de la sorte. /.../ Je te le dis, nous devons repartir à zéro, et supposer que le langage est d'abord et avant tout un système de gestes. Les animaux après tout, n'ont que les gestes et les intonations de la voix - les mots ont été inventés plus tard. Et plus tard encore, on a inventé les maîtres d'école.⁵"

En particulier, l'ambiguïté de la communication non-verbale joue un rôle central dans la production de sens au cours d'une négociation. Elle ne peut être jugulée, comme l'a montré Bateson à propos du jeu animal, que

par la métacommunication⁶. Celle-ci projette l'ensemble des interactants dans une hiérarchie de type logique de niveau 3, celui de l'intercontextualité.

Nous émettons l'hypothèse que la mise en place d'une telle logique négociatrice fournit le cadre objectif pour co-construire du sens tout en gérant l'intersubjectivité.

Co-construire du sens

Parmi les multiples manières d'appréhender la gestion de l'intersubjectivité⁷ retenons l'interactionisme symbolique de "l'Ecole de Chicago" : la conscience de soi s'élabore dans un processus. L'acteur s'adapte à l'avance à la situation dont il fait partie et réagit continuellement sur elle (Erving Goffman). Lorsque le responsable d'une unité, service ou département doit établir un jeu à somme positive avec son client interne, il "repart à zéro" par rapport à une situation antérieure de commandement administratif. Les aléas de la contingence du nouveau contexte peuvent ébranler les systèmes cognitifs les plus rigides.

Nous proposons un mode d'inférence pour généraliser une telle gestion circulaire de la complexité.

Un nouveau moteur d'inférences

Partant du principe que les pratiques de mobilisation des ressources humaines dépendent du système de production⁸, nous distinguerons, historiquement, trois schémas inférentiels dominants au sein de l'organisation. Ils diffèrent selon le type de liaison entre les propositions pour lesquelles l'acteur dispose de résultats déjà vérifiées (soulignées d'un trait plein) et celles pour lesquelles il est obligé de faire appel au raisonnement (en italiques)⁹

¹ Jocoü, P. (1992) - *Au coeur du changement*, Paris, Dunod.

² Bacon, F. (1597) - *On Negotiation*, London. Cité in Dupont, Chr. - *La négociation : conduite, théorie, applications*, 2^e éd., Paris, Dalloz, 1986.

³ Selvini Palazzoli, M. (1987) - "*Hypothétisation, circularité, neutralité*", in Selvini M., Mara Selvini Palazzoli. *Histoire d'une recherche*, Paris, ESF.

⁴ Goffman, E. (1974) - *Frame Analysis. An Essay of the Organization of Experience*. Tr. fr. *Les cadres de l'expérience*, Les Éditions de Minuit, 1991, 573 p., p. 189.

⁵ Bateson, G., Chandler, New-York, (1972) - *Steps to an ecology of mind*, tr. fr. Le Seuil, Paris, 1977, "*Pourquoi les Français agitent-ils les bras quand ils parlent*", *Vers une écologie de l'esprit*, t. I, p.30-34.

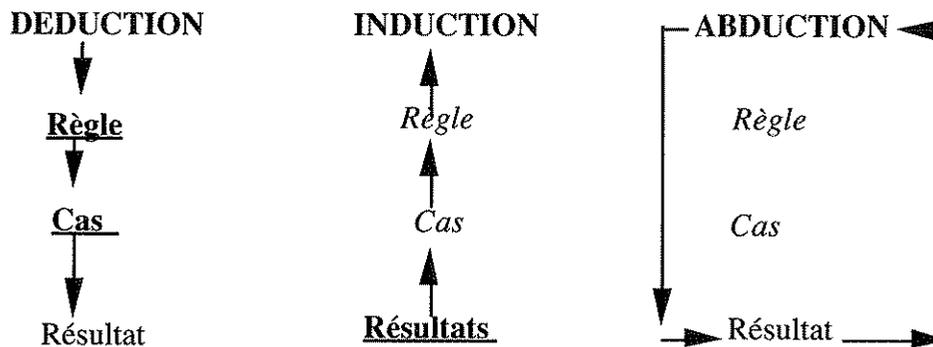
⁶ Bateson, G., Film (1955) - *The nature of play : rivers otters* ("*La nature du jeu : loutres de rivières*") présenté à la Macy Conference.

⁷ Marc, E. Picard, D. (1989) - *L'interaction sociale*, P.U.F, p. 63.

⁸ Bouchez, J-P. (1992), "*1880-1975. Émergence de la fonction personnel*", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1992, N° 90, p. 5.

⁹ Eco, U. (1984) - *Semiotica e filosofia del linguaggio*, Torino, Giulio Einaudi. Tr. fr. *Sémiotique et philosophie du langage*, Paris, PUF, 1988, p. 50.

Les trois schémas inférentiels de développement des savoirs au sein de l'organisation



Niveau logique 1, Niveau logique 2, Niveau logique 3.

Les limites de l'induction .

L'induction suppose des processus expérimentaux successifs : l'ouvrier professionnel du XIX^e siècle était seul à connaître les modes opératoires qui permettent de construire le signifié d'un signe. C'est en cela que l'empirisme des autodidactes prolonge le schéma inférentiel de l'apprentissage industriel pré-taylorien. Au siècle suivant, la mécanisation et la division du travail n'ont plus laissé loisir aux OS de construire du sens au travers d'expériences répétées : la renouvellement indéfini d'un processus inductif aurait ralenti la marche des organisations.

L'insuffisance de la déduction :

La généralisation de la *déduction*, a correspondu au taylorisme et au fordisme. Les agents de maîtrise, devenus fonctionnels, ont diffusé vers les *fordmen*, ouvriers non qualifiés, devenus récepteurs passifs, les prescriptions de l'OST. Elles formalisaient le savoir ouvrier antérieur. Cette régression de niveau logique les déposait, pour *five dollars a day*, du processus sémiotique par lequel leurs prédécesseurs avaient produit ce savoir. Sur un mode compensatoire était valorisé le mécanisme *représentatif*. L'efficacité des procédures écrites postule un rapport d'équivalence entre le signe linguistique et ce qu'il représente. Aujourd'hui encore, bien des managers s'imaginent que la *diffusion* d'un texte, serait-ce un superbe *projet d'entreprise* sur papier glacé, suffit à communiquer du sens à l'organisation. Sortir de la passivité suppose, au contraire, une réappropriation du *signe-action*.

"La qualité totale, qui est l'opposé du système taylorien, doit mettre les salariés en situation non plus d'exécuter ce qu'on leur dit mais de penser à ce qu'ils font; en clair,

chacun doit pouvoir faire preuve d'initiative dans la fonction qu'il occupe."¹

Les entreprises qui n'ont pas su comprendre à temps les changements du marché, l'émergence d'une technologie nouvelle, etc. montrent que le décryptage des éléments nouveaux du contexte ne peut plus fonctionner sur la base de la *déduction* à partir de règles préétablies. Lorsque les cas ne sont plus ceux enseignés à l'école mais se renouvellent incessamment au gré des turbulences d'un environnement devenu imprévisible, les acteurs sont obligés de réagir de manière autonome par rapport aux événements. Ce type de gestion de la complexité peut être facilitée en généralisant l'*abduction*.

La dynamique cognitive de l'abduction

Nous émettons l'hypothèse que tout acteur, face aux éléments nouveaux du contexte, est confronté à autant de signes dont il doit découvrir le sens par *abduction*. (Umberto Eco, 1984).

Cette démarche inférentielle fut celle de Ray Kroc. Le 15 avril 1955, il ouvrit le restaurant qu'il venait de racheter aux frères Mac Donald dont il avait gardé la devise "*qualité, service, propreté*". En dépit de tout le savoir déductif des "experts" de l'époque, ce simple représentant en malaxeurs pour *milk-shakes*, intrigué par les achats répétés de ses appareils par des clients inconnus, avait émis une hypothèse : le nouveau mélange d'ingrédients ainsi obtenu constituait un *fast-food*.

La GRH peut contribuer à généraliser une telle dynamique cognitive en impulsant l'utilisation d'un modèle *ad hoc* de négociation. Dès lors, d'un niveau logique à un autre, les processus triadiques de production

¹ "L'après taylorisme : "le message doit venir du sommet" estime Daniel Ameline, délégué général du mouvement français pour la qualité", propos recueillis par Françoise Chirot, *Le Monde*, mercredi 9 septembre 1992, p. II.

de *signes-indice* peuvent se re-boucler en une succession d'inférences. Le résultat de l'une devenant le point de départ de la suivante.

Prenons l'exemple des produits génériques. Au départ, *l'objet d'une action* individuelle : en 1976, un chef de rayon de *Carrefour* dans la région grenobloise commercialise, un apéritif anisé sans dénomination d'origine. Cette initiative éveille la curiosité de Denis Defforey, l'un des fondateurs de l'entreprise. Reconstituons l'inférence. Le *signe-représentamen* (Peirce) initial déclenche une *interprétation* : défalquer du prix d'achat les frais de marketing du fabricant pour vendre 20% moins cher une qualité identique. Cette production de *sens* est reliée à *l'objet d'une action* nouvelle : lancer des "*produits libres*".

Le savoir local d'un premier niveau logique devient, à un autre niveau, l'élément d'une théorie plus générale. Par une série d'emboîtements successifs, le processus cognitif atteint le niveau le plus englobant du groupe. Ultérieurement, par *déduction*, l'ensemble des concurrents se convertit, mais un peu tard, à ce qui avait cessé d'être une *stratégie de rupture*.

Notre hypothèse est que les entreprises les plus florissantes ont su, pragmatiquement, construire un tel *moteur d'inférences* qui met en synergie leurs ressources humaines. Si l'on accepte la logique peircienne nous serions fondés à avancer que les éléments des concepts de gestion les plus novateurs entrèrent désormais dans la pensée logique par la *perception* et en sortiront par *l'action intentionnelle*.

CONCLUSION

Mettre en place une nouvelle logique

Nous avons tenté de formaliser les mécanismes épistémologiques par lesquels la coexistence de différents niveaux logiques génère de nouvelles connaissances. On pourrait, à la manière du premier Husserl, en établir une description phénoménologique : à partir des évidences fournies par les perceptions sensorielles du *contexte*, des idées générales surviennent chez l'acteur. Ce premier niveau d'*abduction* nourrit toute une littérature de halls d'aéroports consacrée au rôle de l'intuition dans la gestion. A partir de ces hypothèses et en se fondant sur son expérience passée, l'acteur en infère un signifié nouveau. Il va en vérifier la pertinence au cours de son action.

Susciter des comportements proactifs

Ce processus de développement des savoirs permet, en observant les indices d'un environnement turbulent, de produire des comportements *proactifs*. Leur cumulation fait de la GRH le moteur de la croissance des organisations. Elle ne peut jouer pleinement ce rôle que si leur *structure* reconnaît l'autonomie de leurs parties, si leur *stratégie* se fonde sur une élaboration négociée d'*objectifs d'action* et si leur *culture* admet un mode d'inférence initial d'autant plus aventureux qu'il ne peut, logiquement, être justifié qu'après coup par *déduction*. Ces mécanismes font migrer la GRH à la fois au niveau des directions générales et à celui des responsabilités de terrain. En accomplissant ce saut paradigmatique, l'organisation *apprend à changer* : le *signe-action* remplace la *représentation* ; une pratique *circulaire* se substitue à une gestion *linéaire* de la communication et l'*abduction* complète la *déduction*.