Universalisme et contingence dans la G.R.H. : la querelle des Anciens et des Modernes

Laurent BIBARD

Professeur à l'ESSEC

Maurice THEVENET

Professeur à l'Université du Maine et à l'ESSEC

RÉSUMÉ

Partant de l'étude de l'inefficacité en GRH, cette communication traite d'une de ses explications : l'approche universaliste qu'elle suscite. En effet, la GRH tente le plus souvent de systématiser ses données, ses approches, ses objectifs - au point de reconnaître, dans des situations floues, qu'il faut systématiquement adopter une approche contingente.

Après avoir caractérisé l'idée de systématisation, l'on montre en quoi cette idée est issue de la naissance de la pensée politique moderne, qui, en s'appuyant sur les principes de méthode des sciences modernes, s'affirme contre les principes de la pensée politique classique. Il apparaît alors, à l'analyse de ces derniers principes, que l'efficacité réelle de la GRH devrait être servie par un retour prudent à certains aspects de l'attitude classique face aux questions que pose la vie économique, sociale et politique. La GRH suscite ainsi un nouvel épisode de la Querelle des Anciens et des Modernes.

Dans un thème comme "Universalisme et Contingence de la GRH", la communauté académique de Gestion des Ressources Humaines peut certes s'interroger sur ses certitudes mais elle ne peut écarter les attentes qui existent à son endroit. Qu'est-ce que la qualité ou l'efficacité en GRH ? Des tentatives actuelles de normalisation donneront certainement une partie de la réponse qui complètera l'hypothèse que l'on peut légitimement poser à la lecture de toutes les démarches, outils, stratégies que développent les manuels. Ces démarches et outils découlent souvent d'une pratique locale réussie qui fait école après avoir été formalisée, diffusée, répétée.

Pourtant, la gestion des ressources humaines est lieu de déception : les résultats escomptés de telle ou telle procédure ou système tardent à venir, ils ne sont pas à

hauteur des espérances, voire ils s'essouffent très vite.

Trois types d'explication peuvent être apportées à ces diverses formes d'échec :

D'une part, ces méthodes, outils ou démarches sont mal appliqués. Les modes d'emploi n'ont pas été respectés. D'autre part, les méthodes elles-mêmes peuvent être inadaptées, insuffisamment fondées sur le plan théorique. Enfin l'utilisateur de l'outil peut être incompetent, soit qu'il n'ait pas le savoir-faire nécessaire, soit qu'il aborde l'outil avec un système de références ou de pensée inapproprié. De nombreuses techniques de gestion des ressources humaines produiront par exemple des effets fort divers, selon que l'utilisateur croit en son for intérieur qu'il est possible ou non de changer les comportements ou de modifier les individus.

C'est ce dernier aspect qu'aborde notre communication : on ne peut le plus souvent reprocher à la gestion des ressources humaines le manque de rationalité et de cohérence interne de ses outils; mais on peut s'interroger sur le système de références de leurs utilisateurs.

Quelles sont les croyances sous-jacentes au développement de l'amélioration des conditions de travail et des équipes semi-autonomes dans les années 70, des cercles de qualité, de l'appréciation des performances, de la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences ?

Loin d'être une fonction isolée, débarrassée des problématiques microéconomiques de l'institution qu'elle sert, la Gestion des Ressources Humaines est soumise à une logique de systématisation qui structure notre connaissance des organisations et de leur gestion. Cette systématisation est un aspect de l'universalisme, de cette prétention classique de la gestion vers des pratiques, méthodes et outils qui conduisent inéluctablement à l'efficacité.

Dans une première partie, nous définirons les cinq caractéristiques de ce que nous entendons par cette systématisation qui épouse les formes de la pensée moderne. Dans une seconde partie nous présenterons une critique de cette pensée avec les ressources de la pensée classique qu'elle a remplacée. Enfin nous définirons ce que pourraient être, plus concrètement, les caractéristiques d'une approche plus contingente qui reconnaît la spécificité des situations.

PARTIE 1 : LA SYSTEMATISATION EN GRH

Le vocabulaire de la GRH dénonce la notion de système. En parlant de gestion, on évoque une démarche qui alterne l'analyse diagnostique, la décision et le contrôle de l'effet de ces choix. La notion de ressource induit deux référentiels gestionnaires : le souci de ne pas laisser se déprécier la ressource et celui de l'exploiter. Enfin, l'emprunt immodéré de la notion de modèle et de système (appréciation, rémunération, etc) de politique (qui laisse accroître que l'on peut penser le réseau d'interactions et de causes et effets concernant le personnel), voire de stratégies dans leur allure la plus construite faite de phases et d'étapes, renforce l'idée que la GRH peut se dessiner, se modeler et se figer dans des systèmes.

Plus précisément, on peut définir cinq caractéristiques de ce mode d'approche "systématique".

Premièrement, approche systématique veut dire "omniscience", c'est-à-dire la certitude de connaître toutes les variables des ressources humaines. Les manuels de GRH nous décrivent le champ de cette forme de gestion avec une remarquable constance : on y voit les fonctions et sous-fonctions (rémunération, compétence, emploi, etc.) : le champ est balisé, fermé, on sait ce qui est ou n'est pas de l'ordre de la GRH. Les débats de frontières sur la communication interne ou la gestion du changement ne suffisent pas à ternir ce tableau.

Cette omniscience apparaît dans l'espoir de décrire la totalité d'un poste, d'un emploi ou d'une fonction, de

contrôler ce qu'apporte la personne à l'organisation (définition des objectifs et de la performance). Elle sous-entend également toutes les tentatives de connaissance de ce qui pousse l'individu à la performance ou détermine ses comportements. Par exemple, la relation entre la personne et sa situation de travail peut souvent se voir résumée à la notion de "motivation", qui sert, une fois définie, au montage de tout un système de diagnostic et d'action.

Deuxièmement, approche systématique signifie "transparence", c'est-à-dire la croyance dans la visibilité de tous les phénomènes. On considère que tout ce qui a trait à la gestion des ressources humaines est approchable, "dévoilable", visible. Grâce à la "GRHAO"¹, les ressources humaines deviennent un système d'informations. L'individu est "connaissable" : ses compétences (bilans de compétences, procédure de sélection) sont connues, sa performance (systèmes d'appréciation), ses opinions (enquête de climat et de motivation), ses désirs (gestion de carrière) n'ont plus de secrets pour le gestionnaire. Le développement sans limite de la notion de compétence laisse d'ailleurs le champ largement ouvert à une visibilité totale de l'individu et de son activité. Quant à tous les logiciels, ils fournissent une image en temps réel de l'intéressé et avertissent le gestionnaire du moment opportun des décisions à prendre en gestion de carrière, orientation ou promotion, quand ils ne les déclenchent pas eux-mêmes automatiquement.

Troisièmement, approche systématique signifie "maîtrise", c'est-à-dire prétention à connaître les interactions entre toutes les variables du système des ressources humaines. On sait le lien entre l'appréciation et la rémunération, ceux entre la motivation et la performance, entre l'intégration et la satisfaction du recruté, entre la menace de licenciements et la diminution de l'absentéisme, entre l'implication d'une direction et le succès d'une démarche de changement.

Quatrièmement, approche systématique signifie "omnipotence" c'est-à-dire le sentiment de pouvoir agir sur ces variables pertinentes. On peut augmenter les compétences avec la formation, la motivation avec le salaire, la participation avec de la délégation, la satisfaction des salariés titulaires avec l'emploi précaire d'autres travailleurs, la paix sociale avec la promotion interne et l'offre des postes en interne, l'efficacité avec de la gestion prévisionnelle.

Plus fondamentalement, l'omnipotence se traduit par la conviction de pouvoir agir et, dans le domaine de la gestion du personnel, c'est agir sur les autres, changer l'autre et retrouver ainsi le désir immémorial de l'autre et de son façonnage à sa propre image.

Cinquièmement, approche systématique signifie "atemporalité", c'est-à-dire une indifférence au temps dans ses trois expressions : la durée, le processus et l'époque. Les bons systèmes de gestion des ressources humaines se présentent comme des photographies plus que des processus, ils sont hors temps. D'une part, ils donnent l'image de la stabilité, de l'invulnérabilité au temps : c'est le style efficace de management, le guide d'entretien optimal. On parle ainsi de mettre en place un système, d'implanter une gestion comme un appareil ou un organe.

D'autre part, ils ne tiennent compte du temps de l'époque, ils correspondent généralement à des situations où l'emploi est la norme, le contrat de travail à durée déterminée l'usage, la croissance économique la règle, le progrès l'évidence.

Ces caractéristiques de l'approche systématique sous-jacente à la gestion des ressources humaines se heurtent à la dure réalité, celle qui est constatée chaque jour sur le terrain, ou celle de la réflexion, du bon sens et de la théorie.

L'omniscience est-elle raisonnable quand on travaille "sur" des personnes et leurs relations. Est-il possible de prétendre mettre en boîte ou dans un système d'information tout ce qui touche à la personne au travail, à ses caractéristiques personnelles et à ce qu'elle va vivre dans ses rapports aux autres et au travail ? Que sait-on de l'expérience de travail de l'ex-chômeur de longue durée enfin embauché ? Que sait-on des représentations agissantes dans le travail ?

La transparence (prétention à la visibilité) suppose que l'on peut repérer, cerner, mesurer. Jusqu'où peut-on approcher les opinions des personnes au travail ? Jusqu'où peut-on décrire leur projet personnel, leur stratégie dans l'entreprise ? Jusqu'où peut-on repérer leurs désirs d'évolution ? Jusqu'où peut-on comprendre leurs réticences, leur seuil de rupture dans les situations de stress, d'insécurité ou de menace ?

La maîtrise ne dépend-elle que des relations statistiques laborieusement établies à partir d'un champ restreint de variables mesurables ? Combien d'études sur l'absentéisme ont conduit à des actions alors que n'étaient prises en compte que des variables au nombre et à la pertinence très limités. Peut-on se limiter aux traditionnelles variables signalétiques et professionnelles pour comprendre pourquoi des gens s'absentent ou changent d'entreprise ?

L'omnipotence découle de cette foi dans le changement. Peut-on changer l'autre, peut-on agir sur lui ? La philosophie et la sociologie des organisations insistent sur la liberté de l'individu à la source de ses stratégies et de ses comportements ? L'autorité ne vient-elle pas des subordonnés plutôt que des supérieurs ? L'infraction à la règle n'est-elle pas toujours possible ? Existe-t-il des solutions au changement de l'autre dans l'entreprise que l'on n'aurait jamais trouvés dans sa vie familiale ou conjugale ?

L'atemporalité est sécurisante mais peut-on encore envisager l'emploi, la gestion des compétences, la rémunération ou l'organisation de travail aujourd'hui comme il y a 15 ou 20 ans. Aujourd'hui, les équations traditionnelles ne fonctionnent plus : qualification n'égale plus emploi, performance et motivation n'apportent plus la sécurité, investissement personnel n'est plus la clé du résultat.

Enfin, les systèmes ne demeurent pas, ils évoluent : les formules organisationnelles sont temporaires. Les systèmes sont-ils importants ou leur potentiel d'évolution ?

PARTIE 2 : LA GRH ENTRE LES ANCIENS ET LES MODERNES

Les caractéristiques qui définissent la systématisation de la logique des approches de la Gestion des Ressources Humaines révèlent donc à l'examen des limites sérieuses à leur propre intention d'efficacité. Nous allons les examiner à la lumière de l'origine du rationalisme moderne, en comparant ce dernier avec la position globale que l'on peut attribuer aux "classiques" face aux questions humaines et sociales. Nous verrons en quoi cette position peut être utile à une amélioration de l'efficacité des concepts de la Gestion des Ressources Humaines.

Principes du rationalisme moderne

Avec l'ensemble des sciences humaines, la Gestion des Ressources Humaines partage certains principes propres à la pensée politique qui est apparue et s'est formée depuis le XVI^e siècle environ. Cette pensée est d'abord caractérisable en tant qu'elle se sépare de la pensée politique classique sur deux points majeurs. Ces deux points sont l'importance accordée au hasard dans la vie politique d'une part, et la place accordée à l'action de l'autre. Ensuite, la pensée politique moderne ne peut être comprise sans la forte relation de dépendance qu'elle entretient avec les sciences dites "dures" (la physique mathématique en particulier). Nous examinons d'abord cet aspect de la pensée moderne.

La pensée politique moderne trouve son expression la plus complète parce que la plus radicale dans la philosophie politique de Hobbes. Hobbes a pour intention fondamentale de construire les bases d'une politique qui soit élaborée "en connaissance de cause", c'est-à-dire à partir de ce que l'on peut connaître en toute certitude. Or, il affirme que ce que l'on peut connaître, c'est ce qui dépend des hommes : l'on ne peut pas connaître ce qu'est et comment est la nature "en soi". Ainsi, la science politique est nécessairement la science la plus certaine qui soit, parce qu'elle est la science des artefacts humains - or, nous sommes humains, et, par nature, nous nous connaissons bien nous-mêmes (à travers nos sensations par exemple).

Par ailleurs, le modèle par excellence de toute connaissance certaine, est le modèle mathématique. Ainsi, Hobbes élabore-t-il une philosophie politique calquée quant à sa méthode sur les principes des raisonnements mathématiques (ultérieurement, le progrès des mathématiques aidant, l'idée que l'on peut tout connaître s'étendra à l'ensemble de la nature, et la science politique suivra cette évolution).

Ainsi, la pensée politique moderne est mathématique dans son intention méthodologique, et s'intéresse prioritairement à ce que sont et à la façon dont on peut utiliser les hommes. Plus précisément, la pensée moderne est une pensée des passions : elle reconnaît dans ces dernières les ressorts ultimes de toute action humaine possible, et en tout cas de toute vie politique quelle qu'elle soit. L'accomplissement moderne de la philosophie politique moderne est donc pour une part non négligeable

une systématisation (cf infra, où nous reprenons les catégories exposées dans notre première partie) de l'usage de méthodes calquées sur les méthodes quantitatives modernes, en vue d'expliquer puis éventuellement d'utiliser les passions pour l'action.

Le deuxième aspect de la pensée moderne est dans la considération du hasard.

De la même façon que les sciences humaines trouvent pour partie leur source dans une mathématique des passions humaines, elles trouvent leur source dans une présupposition fondamentale - et fondatrice -, qui est que l'on peut contrôler le hasard, ou en tout cas le calculer, comme l'on contrôle précisément les passions humaines dans leur ensemble. Cette présupposition se trouve exprimée pour la première fois de la façon la plus pure par Machiavel. A partir de lui, l'ensemble de la pensée politique s'oriente progressivement vers l'idée que l'on peut (voire que l'on doit, cf infra) contrôler le cours des événements politiques. Ainsi, la naissance de l'idée d'une histoire qui serait le fruit des actions libres d'hommes capables d'infléchir le cours des choses se trouve dans l'oeuvre de Machiavel. Machiavel fait ainsi, pour la première fois dans l'histoire de l'Occident, et sans doute pour la première fois dans l'histoire de la pensée politique en général, oeuvre de propagandiste : il est le premier à affirmer que l'on peut et doit orienter le cours des événements politiques, et en disant cela, il est le premier à tenter de le faire réellement.

Nous touchons sur ce point un élément commun aux deux éléments majeurs que nous venons d'évoquer, et qui constituent le coeur de la pensée politique moderne dont on trouve l'esprit dans les sciences humaines contemporaines. Il s'agit de l'idée que pour s'accomplir, la pensée politique ne doit pas s'intéresser à un idéal posé abstraitement et qui serait la norme de tous nos jugements. Bien au contraire - et c'est encore une fois Machiavel qui réalise ce changement de perspective par rapport à la pensée politique qui le précède -, il s'agit de s'appuyer sur ce que l'on trouve dans la vie politique ordinaire, pour définir les moyens et les fins de l'action. C'est cette idée fondamentale qui est à la base des deux idées que nous avons évoquées précédemment. Compte tenu de son importance, nous nous permettons, sans le commenter, de citer le passage déterminant du *Prince* où Machiavel indique le choix qu'il fait alors, en s'opposant à la pensée politique classique :

"Reste maintenant à voir quels doivent être les façons et gouvernement d'un prince avec ses sujets et avec ses amis. Et comme je sais que beaucoup ont écrit là-dessus, je crains, en en écrivant moi aussi, d'être tenu pour présomptueux parce que je m'écarte, surtout dans la discussion de cette matière, du chemin suivi par les autres. Mais mon intention étant d'écrire choses utiles à qui l'entend, il m'a paru plus pertinent de me conformer à la vérité effective de la chose, qu'aux imaginations qu'on s'en fait. Et beaucoup se sont imaginé des républiques et monarchies qui n'ont jamais été vues ni connues comme vraies. En effet, il y a si loin de la façon dont on vit à la façon dont on devrait vivre, que celui qui laisse ce qui se fait pour ce qui se devrait faire, apprend plutôt à se détruire qu'à se préserver; ... Aussi est-il nécessaire à un prince, s'il veut se maintenir,

d'apprendre à pouvoir n'être pas bon, et d'en user et n'user pas selon la nécessité.

Laissant donc de côté les choses qu'on a imaginées pour un prince, et discourant de celles qui sont vraies, je dis ..." (ce qui est souligné l'est par nous) ².

En affirmant qu'il veut désormais s'intéresser à ce qui est plutôt qu'à ce qu'on imagine, ou plutôt qu'à ce dont on voudrait que cela fût, Machiavel opère un tournant radical dans la pensée politique en général. Pour comprendre en quoi consiste ce tournant, il faut savoir en quoi consistent les principes de la pensée politique classique. Pour le savoir, nous reprendrons successivement les catégories que nous avons établies pour définir l'approche systématique de la Gestion moderne des Ressources Humaines. Nous verrons que les principes de la pensée classique s'opposent aux principes sous-jacents de la systématisation que nous identifions en Gestion des Ressources Humaines.

L'idée de systématisation vue par la pensée politique classique

La première caractéristique est l'*omniscience*, qui consiste en la certitude de *connaître toutes les variables humaines*. Cette supposition, conforme à celle de Hobbes selon qui on peut connaître les passions humaines, et que cette connaissance épuise la connaissance des phénomènes humains les plus importants, est tout à fait étrangère aux classiques. Pour Socrate, qui inaugure la philosophie politique classique³, pour Platon et Aristote qui le suivent, jusqu'à Hobbes, le présupposé fondamental est que l'on ne connaît ni ne peut connaître absolument tous les ressorts de la pensée et des actions des hommes. Chaque homme, parce qu'il appartient à une nature qui ne se montre jamais complètement ni absolument clairement (cf infra sur la transparence des choses), présente quelque-chose d'insondable en dernière limite. Il y a donc toujours quelque-chose d'irréremédiablement inconnaissable en tout individu. Cette présupposition s'exprime d'autres façons, et a quelques conséquences déterminantes pour les autres caractéristiques de l'approche systématisante de la Gestion des Ressources Humaines.

L'expression la plus générale de la présupposition que nous venons d'indiquer ci-dessus est que *la transparence absolue des choses est impossible, ou un leurre*. Pour les classiques en effet, il y a quelque-chose d'insondable à même la nature elle-même. Selon eux, la nature aime à se cacher, et occulte toujours quelque-chose d'elle-même. Plus précisément, son élément moteur premier, son principe ultime, est nécessairement caché.

Cette présupposition, bien peu matérialiste, est, pour nous modernes, d'essence religieuse; mais cela n'importe pas ici : l'essentiel est que l'on retienne que selon eux, il existe toujours dans la nature des phénomènes *quelque-chose qui n'en est pas visible*, et nous en interdit l'accès ultime et clair. Ainsi, la caractéristique de la transparence est-elle tout à fait opposée à cette hypothèse de base des classiques.

Il va de soi qu'à partir de là, puisque l'on suppose que, à même les phénomènes, il y a toujours quelque-chose qui nous échappe, les *interactions* entre ces phénomènes

nous échappent aussi dans une certaine mesure. La *maîtrise* souhaitée et supposée par les modernes telle que nous l'avons rencontrée plus haut à propos de la Gestion des Ressources Humaines est donc rien moins qu'évidente pour les anciens.

L'une des conséquences majeures qui découle de ce constat, est que l'*action efficace* telle que nous l'entendons et la souhaitons à notre époque n'est pas possible dans cette perspective. L'action est, selon les anciens, par "nature" investie d'incertitude, une incertitude fondamentale qui fait que *l'on ne sait absolument jamais* si l'action que l'on entreprend va échouer ou réussir. Ainsi, le sentiment de pouvoir agir sur des variables en vue de transformer le réel pour en faire autre chose (de mieux), est étrangère aux Anciens (c'est d'ailleurs pour cela qu'ils se montrent si prudents (au sens classique) voire "frileux", dans l'action, contrairement à nous⁴). L'idée d'*omnipotence* n'a donc pas de sens pour les classiques.

Enfin, parce qu'ils savent que le temps est marqué par d'imprévisibles événements, les classiques sont très sensibles aux modifications des situations, aux changements qui affectent plus ou moins nettement, sur le court terme ou le long terme, la vie économique, sociale et politique. L'on trouve l'expression la plus profonde de cette sensibilité dans l'oeuvre du premier historien de la vie politique en tant que telle, dans l'oeuvre de Thucydide (cf sa *Guerre du Péloponnèse*).

Telles sont donc les différences profondes d'approches entre l'idée moderne et active de systématisation de la connaissance et de l'action, et l'idée classique de la façon dont fonctionnent les choses. Qu'en déduire pour notre étude ?

Nous avons identifié certaines difficultés de fonctionnement de la Gestion des Ressources Humaines, et avons reconduit certaines de ces difficultés à l'idée moderne de systématisation, telle qu'elle s'exprime dans cette discipline actuellement. Or, nous venons de voir que les Anciens avaient une approche de l'humain autrement différente de l'approche systématisante. Nous proposons ici de revenir à quelques éléments de base de l'attitude classique devant les phénomènes humains, pour rendre la *Gestion des Ressources Humaines aussi efficace qu'on la souhaiterait*. Nous pensons en effet que c'est en réanimant la vieille Querelle des Anciens et des Modernes, et en redécouvrant quelques aspects de la pensée classique, que nous serons à même d'affronter les difficultés inédites de notre temps, caractérisées par une incertitude croissante sur les résultats des actions engagées dans le domaine de la GRH. Et le point majeur de cette réorientation de l'attitude en Gestion des Ressources Humaines, est la mise en question de l'*intention d'efficacité systématique*, qui trouve sa source dans l'oeuvre de Machiavel. Pour être réellement efficace (et autant que, en Modernes, nous le souhaitons), il faut en effet sans doute revenir à une approche contingente de la GRH, mais à la manière des Classiques. Nous esquissons ci-dessous un schéma de ce que cette résolution implique.

PARTIE 3 : POUR UNE FECONDE MODESTIE DE LA GRH

Y aurait-il une approche contingente de la GRH, inspirée de la pensée classique, qui romperait avec l'universalisme de la systématisation ?

Certes la GRH, comme tous les autres domaines de la gestion, s'est convertie à la contingence et à l'impératif de la situation. On connaît les "styles" de management et de GRH, les modes de gestion du personnel adaptés aux phases du cycle de vie de l'entreprise, aux types d'activité, aux segments de population (professionnels, femmes etc...). Ces approches contingentes se caractérisent d'une part par la définition d'un facteur contingence qui suffit à dénommer la situation. Ce facteur est généralement objectivable et il segmente le champ des situations possibles en un nombre fini et pas trop important de cas. D'autre part, cette contingence définit un ensemble de champs au sein desquels la systématisation est à nouveau possible. Ainsi la contingence conduit-elle souvent à la définition de nouveaux espaces...d'universalisme. Chacun a ressenti la situation d'une nouvelle matrice carrée que suit la déception du systématisme avec lequel on a associé les situations aux cases de la matrice et appliqué aveuglément les conséquences qui en découlaient.

La "contingence" qu'offre la pensée classique n'est pas de cet ordre. Elle ne se réduit pas au découpage de l'universel en plusieurs "sous-universels". La contingence classique renvoie à l'universalisme en apportant une autre approche de la "réalité" de la GRH. Elle ne répond pas à l'universalisme des outils et des méthodes mais à la pensée universaliste et systématique de leurs utilisateurs, c'est-à-dire de l'homme de GRH et, plus encore, du "client" de la GRH qui a des attentes vis-à-vis d'elle.

A la prétention, parfois orgueilleuse, de la systématisation, la pensée contingente oppose la modestie, à la saveur de l'outil original, elle préfère la "fadeur" de l'humilité.

C'est une modestie face aux situations quand le descriptif prévaut sur le normatif, quand la recherche et la confrontation de grilles de lecture accaparent une partie de l'énergie dévolue au classement. La modestie face aux situations tente de comprendre l'état des choses avant de le dénommer et de le changer, cherche à reconnaître la "propension" des choses (pour citer encore F. JULLIEN⁵) avant de les soumettre.

C'est ensuite une modestie face à l'action qui doute de l'espoir du changement quand il s'agit du comportement de la personne ou de la vie des sociétés. Dans cette conception l'action, le moment paroxystique de la décision disparaît au profit du processus de maturation et d'apprentissage, la rationalité du contenu de la décision devient secondaire devant le bon moment de l'action, celui qui rend l'action opportune, efficace, créatrice.

La modestie face à l'autre conduit à l'admettre comme non totalement visible et connaissable. Cela revient à accepter sa liberté et son droit à notre "irrationnel". Pourquoi ne pas admettre qu'un salarié n'aime pas être évalué ni engagé dans ce que l'outil définit comme une participation enrichissante.

La modestie face à soi-même, c'est reconnaître dans ses outils et pratiques le reflet de ses propres désirs et dans son mode de gestion des R.H. son propre désir de l'autre. Plus encore c'est considérer que cette approche systématique ne correspond pas à un mauvais choix de méthode mais à une tendance presque inéluctable qu'il faut réfléchir et combattre en permanence.

Aujourd'hui la réflexion éthique, psychosociologique ou philosophique nous soutiennent dans cette voie mais avec le risque permanent de se systématiser. Il y a une approche universaliste de la contingence, une tendance à choisir le modèle qui prescrit...de ne pas choisir de modèle. Loin de ne concerner que l'homme de personnel la pensée "universaliste" vis-à-vis de la GRH est celle des autres acteurs, d'une direction générale qui attend d'elle les outils, et des salariés qui s'y soumettent ou s'en remettent à la fonction personnel. C'est pourquoi il est au moins un aspect universel, c'est le lieu du débat.....

NOTES

¹ Gestion des Ressources Humaines Assistée par Ordinateur.

² Machiavel, Le prince , chapitre XV : Des choses pour lesquelles les hommes, et surtout les princes, sot loués ou blâmés.

³ Cf *Droit naturel et histoire*, Léo Strauss, Flammarion, 1973.

⁴ Rappelons à ce propos que Platon n'établit sa république parfaite qu'"en paroles" (*La république* , fin du Livre VIII).

⁵ JULLIEN, F Eloge de la fadeur. Edition P. PICQUIER, 1991.