

Recherches et interventions autour d'une GRH en question(s)

F. BOURNOIS

Y. LIVIAN

P. LOUART¹

Membres du GRHEP

RÉSUMÉ

Une étude critique sur la production des connaissances en GRH, dans le cadre d'une réflexion épistémologique, nous a conduits à divers constats. Le principal en est le peu de validation scientifique des savoirs en question. Beaucoup d'entre eux sont une légitimation après coup des normes et des pratiques professionnelles des organisations. Souvent produites pour les DRH ou les directions générales, de telles connaissances ont été marquées idéologiquement. La plupart se réduisent à des instruments d'action et à des outils de contrôle, avec un manque de mise en contexte ou de réflexion critique. Ils ne s'appuient pas assez sur les concepts et les méthodes des sciences sociales. Rarement confrontés aux résultats scientifiques des domaines qui les concernent, ils ne sont pas assez vérifiés dans leur pertinence ou testés dans leur justification².

Quand on analyse les discours sur la GRH, on peut repérer au moins trois manières d'en définir le champ et de considérer les savoirs qui s'y appliquent. Chacun des modèles a une représentation particulière des enjeux de la GRH, de ses fonctionnements partiques et de leurs évolutions.

Le plus ancien, le plus utilisé aussi, est le modèle instrumental. Il suppose une convergence d'intérêts entre les différents acteurs organisationnels ; conçu pour les DRH avec des méthodes behavioristes, il est orienté vers la mise en place d'outils opérationnels ; sa rationalité stratégique est déterminée par les contraintes de l'environnement et les valeurs des dirigeants.

Le second modèle est celui de l'arbitrage managérial ; il admet des divergences temporaires entre l'économique et le social ; conçu pour les directions générales, il met l'accent sur la négociation socio-politique en organisation ; il est guidé par un mélange de valeurs et de bases rationnelles, avec une prise de conscience de ce que les entreprises et leurs environnements sont des construits spécifiques nécessitant des réponses contingentes ; il intègre la nécessité d'agir en faisant des compromis ; mais il ne remet pas en cause l'hypothèse du développement organisationnel ou d'une optimisation de l'action.

Pour le troisième modèle, les efficacités économiques et sociales ne sont pas comparables ; élaboré pour des analystes, ce modèle est dit des "contradictions" car il insiste sur le caractère inéluctable des conflits et des incertitudes en organisation, ainsi que sur l'obligation de gérer en permanence les convergences et divergences issues de la complexité sociale ; sans finalités a priori, restent des enjeux qui sont les conséquences de décisions idéologiques, éthiques et contingentes ; pour comprendre la GRH telle qu'elle se fait, le modèle des contradictions s'appuie sur une multiplicité de référentiels ; les savoirs y sont des cadres conceptuels et méthodologiques permettant aux acteurs de se situer et d'élucider leur action, avec un processus d'explicitation des buts³.

Comme on peut le voir, la succession des trois modèles conduit à un élargissement des positions des acteurs-clefs (DRH, puis dirigeants, puis "ana-lystes" de tous statuts), en même temps qu'elle enrichit les perspectives et les repères de la GRH. Dans le modèle des contradictions, les représentations antérieures sont reprises (comme des emboîtements de type gigogne), mais au profit d'acteurs et d'enjeux plus complexes. Notamment, face aux contradictions qui les relativisent, il y a toujours place pour l'arbitrage et l'instrumentation.

Dans cet article, nous partirons du modèle des contradictions et tâcherons d'esquisser un début de réflexion sur ce qu'il amène à modifier, en GRH :

- dans la lecture des pratiques (partie I) ;
- dans les perspectives de recherche (partie II) ;
- dans les logiques d'intervention (partie III) ;

Sous l'idée de "gestion des contradictions", il y a comme une tentative de rester le plus ouvert possible à la complexité du réel. Cette ouverture est difficile, car beaucoup préfèrent les clartés réductrices aux vérités incertaines.

I. TENSIONS ET POLYSÉMIE DU CHAMP DE LA GRH⁴

Les champs organisationnels dont traite la GRH vivent une double tension. La première est celle des multiples réalités qui s'y jouent, s'y combinent et s'y affrontent ; elles constituent un réel composite et pour partie conflictuel. La seconde est celle des représentations que les hommes ont de ces réalités, en tant que sujets ou objets de l'action collective ; les significations qu'ils construisent forment une polysémie, c'est à dire une pluralité de sens à la fois complémentaires et contradictoires.

De nos jours, les organisations sont devenues de plus en plus complexes et ambiguës, de par la variété des problèmes qui s'y posent, compte tenu aussi des accumulations techniques et informationnelles. A cela se conjuguent des montées d'incertitude, c'est à dire des risques entraînés par l'imprévisibilité des environnements. Il devient difficile de prédire dans des contextes ouverts dont les soubresauts viennent de facteurs multiples et difficiles à coordonner. Face au complexe et à l'incertain, les acteurs organisationnels ont au moins deux stratégies possibles. D'un côté, ils peuvent réduire la complexité ou l'incertitude, en développant des instruments de maîtrise et de contrôle (par exemple, des outils de résolution de problèmes). De l'autre, ils peuvent ajouter des risques et introduire de la complexité, au sens où ils acceptent de prendre conscience de facteurs, d'évènements ou de dangers qu'ils avaient du mal jusqu'ici à comprendre ou à gérer. Cette dimension constructive de l'action élargit la perception des problèmes et pousse à des apprentissages nouveaux, avec une flexibilité ouverte à l'imprévu.

Plus profondément, le réel est plein d'oppositions apparentes ou cachées. Ces conflits, ces divergences ou ces contradictions viennent des antagonismes normaux entre les acteurs (leurs intérêts, leurs représentations) et les niveaux de réalité (en termes de temps, d'espace, de type de structuration ou de problématisation). Faute de conciliation possible, cet état de choses conduit à l'obliga-

tion d'arbitrer ou de composer. Ici ou là, les conflits peuvent être surtout cognitifs, c'est à dire liés à la pauvreté rationnelle de certains raisonnements, et bien sûr à l'insuffisance de certaines représentations. On peut alors "recadrer" les perceptions. Ailleurs, c'est la dynamique même de la réalité qui est faite de tensions ou de conflits. Les problèmes sont toujours présents et toujours à résoudre, sans que les choix effectués soient autre chose que des arbitrages contestables et provisoires.

Le réel étant composite, il n'est guère possible de le parler de manière unifiée. Cela ne veut pas dire, pour autant, qu'il faille renoncer aux modèles généraux. Face à la complexité, l'être humain a besoin de penser qu'il garde une certaine influence, qu'il peut donner sens lui-même à son existence et à son activité. Concrètement ou symboliquement, il a besoin de vivre un certain contrôle sur ses environnements. L'un des chemins consiste à développer une vision plus interactive et plus appropriée du réel, à travers une élucidation collective sous contrôle de l'action⁵.

Intégrée dans les environnements qu'on vient de décrire, la GRH est confrontée aux mêmes tensions et contradictions. C'est déjà vrai par rapport aux contenus qu'elle recouvre, aux acteurs qui la conçoivent ou l'exécutent, et aux problématiques par lesquelles il convient de la traiter. Même la notion de GRH est ambiguë : de par les mots qui la désignent ; de par les fluctuations de ses enracinements culturels et de ses rattachements théoriques ; du fait aussi de ses hésitations entre techniques "hard" et ajustements "soft", et des aléas de son évolution. Historiquement, la GRH a suivi des méandres compliqués, aussi bien dans les apports techniques dont elle s'est nourrie que dans les enjeux de ses promoteurs : ingénieurs en organisation, psychosociologues, juristes, économistes, syndicalistes et hommes d'action. Quant aux pratiques, on voit bien qu'elles sont multiples et qu'il y a plusieurs façons simultanées de gérer les hommes en organisation : de façons collective et individuelle, nominale et substantielle, structurante et interactive, etc.

La complication réelle est une chose, la façon d'en parler ou d'y agir est une autre. Par rapport aux problèmes de GRH, bien des outils et des modèles existent qui permettent l'action collective. Aussi faut-il être prudent, a priori, sur les discours de complexité. Notamment, certaines incertitudes ou certains para-doxes ne le sont parce que des personnes se plaisent à le croire. En général, cela leur évite de trancher, de décider ou de compléter leur information. Ces flous cognitifs pourraient se transformer en représentations opérationnelles (solutions, compromis, possibilités d'action), si les individus en question changeaient d'attitude ou de raisonnement. Pour comprendre certaines situations, il est utile d'introduire des points de vue politiques, socio-affectifs ou culturels, en élargissant les visions strictement techniques (optimums rationnels), économiques (efficacité productive) ou juridico-institutionnelles (conformités légales et réglementaires).

Certaines tensions peuvent être réglées temporairement et transformées en compromis opératoires. En GRH, une partie de ces compromis est d'ordre structurel. Ils imposent des arbitrages à l'intérieur de l'espace et du temps : par exemple entre différenciation et intégration ; ou entre court terme, moyen terme et de long terme, avec de fréquentes indéterminations sur l'urgence ou l'importance des choix en question.

D'autres problèmes sont issus des contradictions de la vie sociale et de l'être humain : par exemple, les conflits relationnels ou intrapsychiques, les contradictions qu'ils entraînent étant projetées sur la réalité par les logiques d'action individuelles ou collectives. Individus et groupes réorganisent le réel, en le pensant et en le transformant par rapport à leurs valeurs sous-jacentes. Ce faisant, ils construisent conjointement les pratiques organisationnelles :

- en contribuant au débat incessant sur les objectifs ;
- en instituant le "comment faire", en réinterprétant les structures par rapport aux objectifs et aux dilemmes de l'action.

D'autres aspects restent à l'état de paradoxes et doivent être traités comme tels. Une perception est paradoxale quand elle accepte de penser le réel à travers des contradictions qui semblent à la fois utiles et nécessaires. Certains paradoxes sont "objectifs", car inhérents aux situations elles-mêmes ; dans ce type de situations, il peut être nécessaire de faire, de dire ou de penser une chose et le contraire de cette chose ; on peut être amené en même temps à choisir et à ne pas choisir entre deux ou plusieurs solutions à un problème donné. En GRH, certains enjeux non seulement restent irrésolus, mais se présentent d'une façon telle qu'on ne peut pas vraiment les résoudre. Faute de pouvoir contrôler le réel, il convient d'accepter un certain "manque à connaître" en s'ouvrant à l'incertitude, au débat collectif et à l'intersubjectivité. Plus on cherche de cohérence forcée, plus on dénie certains aspects du réel ; ceux-ci ressurgissent alors dans le modèle choisi pour en briser l'ordonnance. Il est donc préférable de gérer les conflits dans ce qu'ils ont de réaliste, en jouant sur la contingence et en produisant des solutions temporaires.

En définitive, la GRH peut être conçue comme un régulateur de l'action collective, tout en acceptant les conflits de valeurs, d'enjeux et représentations :

- d'une part, elle contribue(ra)it à l'élaboration de cadres de travail qui soient structurants, productifs et acceptables ;
- d'autre part, elle favorise(ra)it l'émergence d'un désordre créateur et con-testataire, dans des espaces ouverts de communication ; cela permet le brassage des idées, des enjeux et des tensions intersubjectives.

Pour illustrer ce qui précède et en montrer la validité opératoire, prenons l'exemple de huit tensions ayant des conséquences concrètes sur les pratiques de GRH⁶. Dans une première approche, on les a présentées sous la forme d'oppositions simples entre deux affirmations. En réalité, elles sont plus subtiles, avec des logiques intermédiaires qu'on peut décrire dans de multiples combinaisons. Pour chacune d'elles, on peut voir coexister de faux problèmes (à dépasser), des problèmes permanents (à arbitrer, à négocier, sur lesquels établir des compromis temporaires), et des contradictions dialectiques inscrites au sein même du réel.

A travers ces huit tensions, nous voulons simplement montrer ici qu'il est possible de présenter certaines des politiques d'entreprises et des questions-clés de la GRH autrement qu'à travers des analyses uniformes et faussement consensuelles.

Citons d'abord quatre tensions habituelles à toutes les pratiques de gestion, mais qui ont une importance particulière pour la GRH aujourd'hui. Elles opposent : universalité, contingence ; individualisation, globalisation ; organisation décentralisée, contrôle ; planification, réactivité.

L'universalité plaide pour des méthodes à portée générale, ce qui favorise l'internationalisation et les transferts technologiques. La contingence fait voir l'importance des contextes locaux et des particularités situationnelles, ainsi que le caractère singulier de chaque "construit social".

L'individualisation implique une gestion personnalisée des individus ou des groupes ; elle tient compte des logiques singulières et partielles. La globalisation insiste sur des politiques d'ensemble, traite du "personnel" comme d'une entité à gérer en bloc et recherche la synergie collective.

L'option décentralisatrice revient à développer des unités autonomes, à construire des réseaux interactifs, à répartir les responsabilités. L'accent mis sur le contrôle organisationnel est typique des choix de crise, avec une recentration stratégique et un renforcement des évaluations en matière économique et financière.

En GRH comme dans les autres systèmes décisionnels, on constate un conflit entre planification (gestion prévisionnelle des personnels, suivi des carrières, fidélisation) et flexibilité (ajustements conjoncturels,

régulations par les marchés du travail externes, systèmes d'emplois précaires).

Abordons maintenant des dilemmes plus spécifiques au management des hommes et à la GRH. Ces tensions s'inscrivent dans une réalité récente et brûlante : celle de l'emploi et de sa gestion organisationnelle.

L'implication requiert l'engagement au service des objectifs organisationnels, avec prise d'initiatives et mobilisation opérationnelle ; elle accroît la productivité individuelle et contribue au resserrement des emplois. Dans ses excès, elle peut être doublement porteuse d'exclusion : par l'épuisement ou la perte de compétence qu'elle engendre, quand il y a suractivité (stress des salariés "impliqués") ; par les sorties du système économique ou du tissu social qu'elle entraîne chez les salariés en situation précaire (emplois marginaux) et ceux qui sont au chômage.

Parallèlement, il est difficile d'adapter mutuellement la formation et l'emploi. Les distorsions actuelles entretiennent deux formes de conflits : ceux qui opposent le niveau éducatif (en progression) et le type d'emplois offerts (en décalage avec le niveau exigé) ; ceux qui mettent en rapport, d'une part, le système éducatif et ce qu'il produit (une détention de diplômes validant des connaissances formalisées), et d'autre part, les attentes des entreprises (avec une logique de la compétence fondée sur les savoir-faire accumulés par l'expérience).

Enfin, évoquons les tensions dues à l'évolution du contexte : la GRH est en train de vivre des ruptures d'images, d'enjeux et de fonctionnements. Entre hier, aujourd'hui et demain, il y a des fractures internes qu'il faut pouvoir élucider. Celles-ci sont liées à la manière dont se transforment les problématiques fondamentales :

- d'une période de croissance (avec des politiques d'intégration, des qualifications stabilisées, des rémunérations conventionnelles, des statuts garantis, des négociations institutionnalisées, une amélioration des conditions de travail, etc) ;

- à un temps de crise (caractérisé par des licenciements massifs, une croissance du travail précaire et atypique, des incertitudes sur l'usage et l'intérêt des compétences acquises, une autonomie plus grande mais moins de sécurités, une atteinte portée aux modes de vie, etc).

Les tensions qu'on vient d'entrevoir sont difficiles à traiter pour au moins deux raisons :

- une GRH qui n'a pas assez développé sa complexité, son adaptabilité, son interactivité par rapport à des environnements ou des situations organisationnelles aux exigences accrues ;

- une tendance des systèmes dominants (dirigeants, consultants, DRH, cadres opérationnels) à utiliser pour eux-mêmes les tensions existantes ; c'est ainsi que les rapports de force sont justifiés par l'ordre opérationnel et la technologie, que les clivages culturels sont sublimés en culture d'entreprise, que les incohérences du réel sont gérées par un discours incantatoire ou un opportunisme de

court terme ; mais à dénier les contradictions, on les retrouve de façon indirecte et probablement plus dangereuses à gérer.

En théorie, on peut travailler les dilemmes de cinq façons :

- en laissant osciller leur tension au gré des situations que l'on gère ;

- en les arbitrant par des compromis temporaires ;

- en laissant l'un des aspects dominer l'autre, ou en se servant de la seconde alternative pour traiter les zones d'incertitude laissées par la première (celle qu'on a privilégiée) ;

- en les dépassant par une compréhension nouvelle qui échappe à leur type de contradiction ;

- en maintenant la contradiction en tant que telle, mais dans des ajustements complexes qui élargissent les opportunités de gestion.

II. PERSPECTIVES DE RECHERCHE EN "GRH"⁷

Face aux constats précédents, dans la logique d'ouverture du modèle des contradictions, quel doit être le rôle des chercheurs en GRH ? Comment peuvent-ils contribuer à l'élaboration de connaissances mieux fondées ? Proposons ici quelques principes et quelques orientations.

II. 1. Principes

Tout d'abord, il est important d'accepter la pluralité des problématiques. Soulignons le à partir de deux oscillations normales en recherche appliquée : d'une part, celle qui oppose la visée utilitaire et la perspective critique ; d'autre part, celle qui distingue entre les approches distancées, "extérieures" aux situations observées, et les démarches interactives, en association avec les acteurs du système étudié.

En GRH, la recherche est tendue entre une envie de produire des savoirs nouveaux et celle d'en critiquer la pertinence. Certes il est utile de construire des méthodes et des démarches opérationnelles, ou encore de modéliser ce qu'on observe et ce sur quoi l'on intervient. Mais la spécificité d'une recherche est aussi dans l'analyse critique des instruments d'action (méthodes et représentations), ainsi que dans l'évaluation de leur émergence, de leur diffusion et de leur utilisation. C'est le seul moyen d'être attentif aux limites et aux modes de validation de ce que produit son propre champ.

Par ailleurs, il y a deux types principaux de recherche, en relation avec les différents acteurs d'une organisation. Certaines recherches sont extérieures à ces acteurs, soit qu'elles collectent des données générales (enquêtes sur des groupes sociaux, etc), soient qu'elles traitent l'organisation en tant que telle comme objet d'investigation. La question qui s'y pose est celle de l'utilité de cette production de connaissances pour les acteurs eux-mêmes, hors de tout enjeu perçu ou négocié comme tel.

D'autres recherches intègrent les acteurs, avec une dépendance à l'égard d'un contrat initial qui clarifie l'implication respective des chercheurs et des partenaires organisationnels. Il s'agit de démarches cliniques et de recherches-actions, ces dernières aboutissant à une véritable "recherche conjointe" avec à la fois des résultats scientifiques et des utilités pour l'action. Cette fois, le problème est celui de la généralisation des connaissances ainsi obtenues, et celui des objectifs de départ. Le risque est de répondre aux seules demandes immédiates, sans distanciation suffisante ni par rapport aux acteurs et à la dépendance situationnelle, ni par rapport aux problèmes posés et à l'influence conjoncturelle des modes.

Plus généralement, il peut y avoir différents types de savoirs : globaux ou contingents ; produits par le chercheur ou produits par l'acteur en situation ; et, entre ces extrêmes, toutes sortes de réalités intermédiaires, dont la valeur est intéressante dans une perspective constructiviste de la connaissance.

Compte tenu de la complexité de son champ, la recherche en GRH a vocation à varier ses référentiels, tout en les étayant et en les coordonnant de manière interactive. Ces enjeux ont des implications à au moins trois niveaux : cela de la **demande sociale** prise en compte, celui des **bases théoriques** utilisées, celui du **réseau d'échanges** entre chercheurs.

Tout d'abord, il convient de répondre à une demande sociale plurielle, en introduisant une meilleure représentativité des acteurs sociaux impliqués. En matière sociale, on saisira les représentations et processus de décision des DRH, mais aussi des directions générales et de la ligne hiérarchique. On décrira les représentations, attentes et stratégies des salariés, sans oublier les effets qu'ont sur eux les outils et les techniques de GRH. On tiendra compte des partenaires sociaux, des pouvoirs publics, des consultants et de toutes les formes existantes d'interactions. L'objectif n'est pas de prôner des recherches où la totalité des acteurs soit systématiquement représentée, quelque soit le thème, mais de prendre en considération les acteurs pertinents, en intégrant les divergences et convergences de points de vue.

Dans toute recherche, on supposera qu'il existe une diversité probable de commanditaires affichés ou implicites. C'est un moyen de se décentrer des enjeux programmés par le management, par exemple en introduisant l'idée de régulations autonomes, d'organisations spontanées, etc. En faisant éclater l'apparente homogénéité du discours ou des pratiques, le chercheur verra se multiplier les acteurs disponibles. Au fond, tous les membres et partenaires d'une organisation sont intéressés au jeu de la GRH, à ses modèles et à ses processus. A lui d'en faire ses commanditaires dans un débat aux enjeux complémentaires.

D'un point de vue théorique, le chercheur voit s'offrir à lui des opportunités scientifiques, grâce à une nouvelle alliance avec les sciences humaines et sociales. En GRH, les possibilités d'interactions trans- et pluridisciplinaires sont nombreuses : avec la sociologie, le droit, l'économie, l'anthropologie, la psychologie, la

psychanalyse, l'histoire, les sciences politiques et la théorie des organisations. On peut y puiser de multiples référentiels, ainsi d'ailleurs que dans les articulations avec les autres disciplines de la gestion.

L'interdisciplinarité peut d'ailleurs servir de base à la constitution d'équipes intéressées, de façon convergente, par un même projet. Le maintien d'une diversité des points de vue est utile pour une bonne distanciation critique et une richesse accrue des interprétations. Qu'on pense, par exemple, à la fécondité de telles collaborations sur des thèmes importants tels que l'emploi, la carrière, la qualification, etc.

La polysémie des concepts sociaux vient souvent de leur multi-définition dans des champs de réalités interactives, dont seule la somme permet une vision globale. Par exemple, il est souvent nécessaire de mettre en perspective au moins quatre niveaux d'analyse : ceux de l'individu, du groupe, de l'entreprise et de la société. Toute lecture particulière de la réalité sociale renvoie aux interactions croisées entre ces niveaux. Ainsi l'idée de promotion, dans une entreprise française, ne peut-elle se comprendre que par rapport à la structuration sociale et à l'apprentissage des modèles de référence correspondants. L'aller-retour entre niveaux permet, sur un plan théorique, d'enrichir les questions essentielles par des éclairages complémentaires. Sur un plan pratique, il aide à mieux percevoir les contraintes et marges de manœuvre existant à chaque sous-ensemble considéré.

L'ouverture à des référentiels multiples n'enlève pas sa spécificité à la recherche en GRH. Celle-ci est caractérisée par une centration sur le travail organisationnel et l'action collective en vue de résultats productifs. Au fond, le champ théorique de la GRH est lié à sa problématique fondamentale, que les auteurs de l'article définissent comme suit⁸ : "créer et mobiliser des savoirs variés, utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations".

Tout cela conduit à un souhait de communauté scientifique mieux organisée. Un certain nombre de réalisations vont en ce sens. Cela dit, les recherches en GRH doivent se communiquer davantage. Il faut pouvoir les étayer à travers des réseaux d'échanges, de controverses et de créativité conjointe. Par ailleurs, on mettra en place des dispositifs veillant à une bonne diversité des provenances scientifiques des chercheurs, afin de garantir la variété des enjeux et des compétences.

Enfin, on tâchera d'être attentif aux deux objectifs suivants :

- une plus grande transparence des communications de recherche, notamment dans la description des méthodologies et processus utilisés, des cadres de référence choisis, des caractéristiques de ce qui a été étudié ; il s'agit de pouvoir mieux répondre au besoin scientifique de vérification.

- un effort pour offrir des visions critiques et coordonnées de ce qu'a produit la recherche en GRH (états des connaissances actuelles, débats en cours, orientations

privilegiées) ; le but est de construire une base cumulative d'informations, mais aussi une logique d'évaluation des résultats obtenus, des processus en cours et des ouvertures possibles.

II. 2. Orientations.

On fera simplement quelques remarques par rapport au choix et à la construction de l'objet de recherche et par rapport aux méthodes utilisables.

En ce qui concerne le premier point, rappelons que le chercheur en GRH est confronté à deux difficultés majeures : celle d'avoir à valider des recherches dans un univers structuré par l'idéologie ; celle d'aborder une complexité pour laquelle les cadres scientifiques habituels sont insuffisants.

Pour y faire face, on peut introduire une analyse critique de la GRH telle qu'elle se fait : à travers ses acteurs (caractéristiques, statuts, ressources, réseaux), à travers ses produits (activités, méthodes, cadres de références, discours, modes de justification des normes une fois constituées). Toutes sortes de questions sont utiles. Par exemple :

- quels sont les modèles de GRH en train d'évoluer, de décliner ou d'apparaître ? quels sont leurs lieux de production, leurs potentiels et leurs limites ? de quels discours idéologiques sont-ils entourés ?

- à quelles sciences humaines et sociales fait-on appel en GRH ? quels concepts importe-t-on, quels autres exclut-on ? quels modifications fait-on subir aux savoirs qu'on assimile ?

La recherche étant écartelée entre une fonction critique et une production d'utilités opérationnelles, il est normal qu'elle véhicule un certain nombre de conflits ou d'ambiguïtés. On prendra garde à conserver un minimum de distance par rapport aux préoccupations concrètes des acteurs, en particulier ceux qui sont plongés dans la pratique et sans recul (DRH, etc). La plupart des problèmes de GRH ont besoin à la fois d'être traduits scientifiquement et négociés opérationnellement. On sera très attentif aux risques de la mode et de l'interprétation par les acteurs sociaux. Toute réalité doit être "recadrée" à partir de référentiels multiples ; il faut la "contextualiser", c'est à dire l'étudier dans ses contingences : spatio-temporelle, socio-technique, socio-politique, etc.

Un des enjeux importants de la recherche en GRH, c'est de "dénaturaliser" certains pseudo-concepts. Ces derniers apparaissent comme des évidences, parce qu'on a fait abstraction des constructions sociales dont ils découlent. Bien des connaissances actuelles sont anormalement vécues dans l'objectivité, comme si elles allaient de soi au même titre que des objets biologiques ou des réalités matérielles. Or toute situation de gestion a une dimension historique, construite qu'elle est par l'interstructuration des acteurs sociaux. Tout choix de gestion est le fruit de rationalités partielles, de perspectives contingentes et de contextes particuliers. Réouvrir à d'autres possibles est une des missions du chercheur. En dénaturant les fausses évidences, ce dernier réintroduit la complexité, le conflit et les inévitables contradictions du

réel. Les perspectives de recherche en sont moins confortables, mais mieux fondées scientifiquement.

Un dernier point de fond doit être souligné. Plus on étudie la GRH "telle qu'elle se fait", plus on se prive de normes et d'a priori pour la juger. Le chercheur est donc tenu d'accepter une certaine contingence de ses propres résultats, leur valeur étant dans la fiabilité de ce qu'il arrive à comprendre et à restituer.

Terminons ce discours sur la recherche par quelques indications de méthodes. Si les démarches quantitatives gardent beaucoup d'intérêt, il convient d'être attentif aux pièges liés à leur mauvaise utilisation. On se méfiera notamment des points suivants :

- il est difficile d'opérationnaliser des concepts en GRH ; d'une part, il est malaisé de les définir ; d'autre part, il est fort délicat de leur trouver des variables appropriées, puis de les mesurer ;

- l'utilisation excessive des corrélations se fait au détriment de nombreuses relations indirectes non étudiées (perte de complexité), et sans tenir compte de situation à la fois évolutives et interactives (perte du facteur temps, déni de la dynamique organisationnelle) ;

- parfois, les données sont aménagées jusqu'à ce qu'on trouve des résultats significatifs ; ce sont les résultats qui commandent alors les questions et non l'inverse.

Dans le cadre du modèle des contradictions, il semble opportun de développer la recherche-action, mais aussi les études de cas qui peuvent aider à mieux approcher la complexité organisationnelle.

Les études de cas sont fécondes pour :

- comprendre et décrire des fonctionnements organisationnels élaborés au cours du temps ;

- aborder des thèmes qui ne font pas l'objet de théories bien établies, mais demandent de l'exploration ou un renouvellement des analyses ;

- associer fortement les acteurs au processus de recherche ;

- approfondir les résultats obtenus par enquêtes et traitements statistiques.

Comme dans toute démarche clinique, la qualité des cas vient de l'explicitation des liens que le chercheur entretient avec les situations analysées. Leur validation dépend de la plausibilité, de l'intérêt et de la pertinence qui leur sont reconnus par leurs lecteurs et leurs utilisateurs (les "clients" potentiels de la recherche, mais aussi, simultanément, la communauté scientifique en GRH et en sciences sociales).

Enfin, la recherche en GRH peut s'enrichir d'approches empiriques qui prennent en compte le facteur temps (démarches longitudinales et historiques, recours à l'histoire). Elle peut développer des études comparatives, grâce aux-quelles on fera varier les perspectives et les contextes en se rapprochant par là de la réalité. Les "entreprises" et les "ressources humaines" correspondent à des situations fort différentes, qu'on peut distinguer à partir de variables de contingence comme la nationalité, la taille, le degré de dépendance, les secteurs d'activité, les populations à gérer. Cela implique un immense chantier

d'investigations à peine ébauché. Mais c'est une orientation nécessaire, pour que la recherche en GRH perde l'illusion d'une uniformité factice.

III. POSSIBILITÉS D'INTERVENTION EN "GRH"⁹

Après avoir établi en quoi le modèle des contradictions modifie la lecture des pratiques de GRH, après en avoir montré l'influence sur les perspectives de recherche, indiquons en quelques effets sur les logiques d'intervention.

Notre but ici n'est pas d'expliquer ou de mettre en cause ce qui se fait déjà, mais d'introduire des voies complémentaires d'intervention, en élargissant l'action à ce qui permet de redéfinir le champ opératoire et de favoriser de nouvelles expérimentations.

Intervenir sur le système GRH, c'est agir à la fois sur ses structures matérielles (organisations, modes de gestion), sur ses aspects socio-cognitifs (représentations, logiques d'action, intérêts) et sur ses déterminants sociaux (cadres de socialisation, systèmes technologiques, institutions, rapports de production). Nous ne négligeons pas qu'il faille instrumentaliser l'intervention ou la mettre en contexte. Mais c'est un autre thème largement décrit ailleurs. Notre objectif est en relation avec une démarche épistémologique. Ce que nous appelons intervention est aussi bien une action sur les schèmes de pensée que sur les institutions sociales et les systèmes concrets d'organisation.

III. 1. Principes.

Toute intervention modifie les représentations existantes, qui sont associées à des valeurs, des intérêts ou des affects. Elle est perturbatrice. Il lui faut donc être vigilante par rapport à la qualité de ce qu'elle propose en contrepartie ainsi que par rapport aux moyens qui permettent le changement. Une intervention rigoureuse doit valider ses référentiels. Parallèlement, elle doit faire évoluer les représentations, les cultures et les croyances du système qu'elle veut transformer. Cela demande une philosophie, au sens traditionnel, c'est à dire des règles de connaissance et d'action.

Du point de vue de la connaissance, les savoirs les plus sûrs sont encore ceux qu'on peut transférer des sciences sociales. Mais cette importation, qu'il faut d'ailleurs soumettre à validation et adaptation, n'est pas suffisante. Pour comprendre une situation organisationnelle et y intervenir, on a besoin de mélanger des apports scientifiques et toutes sortes de compétences tirées de l'expérience.

Du point de vue de l'action, on peut souhaiter que les personnes concernées puissent débattre des enjeux ou des objectifs de l'intervention (aspects politiques). Or il est difficile d'en discuter sans réfléchir sur les valeurs qu'on donne à l'être humain dans l'organisation (aspects moraux). Malheureusement, peu d'interventions passent

par une telle clarification, bien que les choix politiques et moraux influencent au plus haut point les fonctionnements organisationnels, l'action collective et les modèles de gestion.

En pratique, la reconnaissance du terrain est fondamentale. La qualité de l'action est subordonnée au diagnostic, car il vaut mieux faire peu de choses avec justesse que beaucoup de façon arbitraire :

- les règles d'intervention doivent garantir une bonne prise en compte des contextes ;
- il faut faire attention à l'excès d'instrumentation, qui évacue l'interaction humaine et crée des structures faussement rassurantes ; les hommes ont autant besoin d'échanges, de supports relationnels et d'accompagnements tacites que de structures prégnantes ;
- il est bon d'équilibrer entre les "lois" et les "liens", les règles étant des médiatrices d'échange et des supports d'interaction.

Par ailleurs, toute intervention doit pouvoir gérer les ruptures ou les crises qu'elle suscite. Notamment, il lui faut répondre aux besoins de ré-apprentissage des acteurs et des systèmes sociaux concernés par le changement.

Dans les logiques traditionnelles, l'intervenant agit à partir de modèles d'action peu critiqués comme tels : qu'il soit expert (producteur de savoir-faire à insérer dans l'organisation) ou agent de changement (soutien et animateur d'un processus d'évolution).

A contrario, le modèle de la "gestion des contradictions" fait intervenir une double perturbation et une triple contingence.

Tout d'abord, il reconnaît les fractures à l'intérieur des sujets (individuels ou collectifs) ou des systèmes d'action (organisations, modes de gestion) ; il admet les oppositions normales entre individus et groupes, les tenant pour un passage obligé de toute intervention. Parallèlement, il est conscient de la contingence des savoirs, de la multi-modélisation des connaissances et des divergences à l'intérieur des domaines scientifiques. Il accepte aussi la contingence des enjeux humains (incertitudes morales et politiques) et celle des situations (variété des contextes d'action). La mise en pratique de ces postulats demande un travail d'élucidation important, toujours à remettre en cause dans son inachèvement.

Si elle ne vérifie pas les connaissances qu'elle met en œuvre, si elle occulte les débats nécessaires entre acteurs, l'intervention se coupe d'un référentiel profond qui puisse la valider, l'énergiser ou la guider dans le changement qu'elle véhicule. Alors, le savoir se dégrade en recettes idéologisées. Se passant du désir de ceux à qui elle demande de changer, l'intervention perd ses repères situationnels et glisse dans la dérive des modes ou des packages universels, avec des conséquences connues : absence de contextualisation et de prise en compte de l'histoire, instrumentalisation réduite à elle-même, naturalisation du social.

III. 2. Orientations.

Habituellement, la "GRH" est perçue comme une fonction globalisée au niveau organisationnel (entreprises, administrations, etc). Dans le modèle des contradictions, l'organisation elle-même est sous tensions ; ses fonctionnements dépendent des structurations sociétales (macro-régulations) ; ses propres champs décisionnels (méso-régulations) interagissent avec les ajustements locaux des sous-ensembles qui la constituent : les groupes d'acteurs, les domaines d'activité ou les systèmes opérationnels de base (micro-régulations). Aussi les enjeux d'une intervention sont-ils soumis à trois types de questions :

- celle du niveau d'action : est-il organisationnel, supra-organisationnel, infra-organisationnel et plus vraisemblablement un mélange des trois ?

- celle des orientations par rapport au système politique dominant ; l'intervention en GRH est-elle assujettie aux représentations du pouvoir en place (objectifs des dirigeants, programmes d'action des DRH, politiques gouvernamentales en matière d'embauche, etc) ? y a-t-il, à côté de cela, des possibilités de contre-pouvoirs, de compromis ou de créativité parallèles ?

- celle des priorités d'une GRH particulière, vu les contingences et les marges de manœuvre de son élaboration : (a) sont-elles de donner aux personnes une dimension de sujets, un jeu collectif ouvert et des potentiels d'accomplissement, sous contraintes professionnelles et organisationnelles ? (b) sont-elles d'optimiser l'usage des ressources humaines au nom d'un modèle d'organisation et d'une stratégie unitaire ? (c) sont-elles d'arbitrer entre des sous-systèmes cloisonnés par des lieux, des acteurs et des problématiques partielles ? (d) sont-elles de laisser se construire un mélange "réaliste" et contingent des options précédentes ?

Derrière ces questions se posent celle des acteurs qui peuvent intervenir, et celle des contenus mêmes de l'intervention en GRH. A cet égard, le modèle des contradictions prend les risques de l'ouverture et du débat, dans une distance critique et réaliste avec ce qui se fait, d'une part, et ce qu'il serait possible de faire, d'autre part.

Dans un cadre d'intervention, cela conduit à au moins trois types de souhaits ou préconisations.

Tout d'abord, il semble important de **consolider les représentations qui servent de base à l'intervention**. La connaissance à construire est élucidatrice, au sens où elle permet un "apport de conscience" sur les fonctionnements organisationnels et leurs sous-entendus. Elle doit aider à "connaître" de toutes les manières possibles :- en repérant les méconnaissances, les manques, les savoirs qu'il faut construire ou aller chercher à des sources extérieures ;

- en démontant les fausses connaissances, les excès, les interprétations sans fondement et les savoirs tronqués ;

- en acceptant l'inconnu, l'inconnaissable et l'impossibilité qu'à l'être humain de contrôler ce qui le dépasse en complexité ;

- en mettant la connaissance en dialogue ; cela implique des lieux et des moyens de "faire connaissance" avec les autres.

En même temps la connaissance est auto-référentielle, car elle passe aussi par soi-même et par les significations subjectives que l'on donne à sa propre action. Par ailleurs, elle se construit dans les systèmes de transaction liés aux pratiques organisationnelles. Elle est donc à la fois empirique et dialectique. Enfin, elle relève de complémentarités conflictuelles, dans la mesure où les divers points de vue qu'on peut avoir d'une même réalité construisent des modèles à la fois conflictuels et conjointement utiles. Le fait qu'un intervenant accepte et intègre en lui ces différents modèles ne veut pas forcément dire qu'il les utilisera. Mais il en tirera une flexibilité cognitive qui lui permettra de communiquer plus largement et plus profondément avec le réel, en s'adaptant à ses émergences multiples.

Enfin, l'apport d'éléments tirés des sciences sociales peut créer chez l'acteur organisationnel, en co-construction cognitive avec sa propre expérience, une meilleure assise de ses modes opératoires et une meilleure analyse des situations d'intervention.

Le deuxième enjeu principal est de **mettre en débat les orientations de l'action**. Un changement ne peut s'expliquer entièrement par des logiques extérieures à l'homme (de type économique, écologique, biologique, culturel ou moral). C'est aussi un processus collectif défini comme la constitution de nouvelles capacités d'action collective, comme le fruit d'un apprentissage par invention de nouveaux comportements face aux problèmes posés. En ce sens, une organisation n'est pas qu'un système d'ordre ; elle comporte des capacités d'initiative et d'auto-organisation considérables.

Il est donc important de multiplier les lieux et les instances du débat organisationnel, tout en laissant ouvert ce qui est à débattre, et tout en acceptant que chaque décision d'intervention soit une manière subjective de limiter la négociation. Jusqu'où faut-il ouvrir la conscience interactive des acteurs ? Quand faut-il en fermer le jeu, au nom de quoi ? Les réponses dépendent des personnes et des contextes d'action, à condition de les appuyer : (a) sur les savoirs des sciences sociales ; (b) sur une clarification politique et morale des choix ; (c) sur la structuration même des champs opératoires (état de l'économie, des prégnances institutionnelles, des formes technologiques et organisationnelles).

Toute intervention est un choix de "subjectivités" : des acteurs dominants ou interactifs interprètent la réalité pour y incarner leurs enjeux. Mais ce choix peut s'inscrire dans une certaine réflexion, en particulier sur les bases théoriques de l'action, sur les valeurs à y défendre et sur les contraintes à intégrer. Il peut aussi s'afficher, ouvrir à débat et finir par se positionner dans ce qui devient alors une "objectivité" de contexte.

L'intervention organisationnelle ne peut s'assurer des débats dont elle a besoin que si les personnes concernées ont les compétences et la confiance requises pour s'exprimer. En pratique, il y a au moins sept types de débats :

- ceux sur les buts stratégiques et les choix instrumentaux ;

- ceux sur les rationalités à l'œuvre dans la logique

même de l'intervention ;

- ceux sur la moralité ; il ne s'agit plus cette fois de justifier l'intervention, mais de la juger par rapport à des critères moraux : depuis les déontologies ou morales collectives, jusqu'aux éthiques individuelles reliées à des buts ou à des valeurs ;

- ceux sur la répartition des rôles et les espaces de participation ; en deçà des choix fondamentaux qu'elles contribuent indirectement à produire, les décisions sur l'organisation du travail et les processus de décision peuvent elles aussi être négociées ;

- ceux sur la mise en œuvre opérationnelle des interventions, notamment lorsqu'elles ont pour but de modifier les instruments d'action de la GRH ; en général, les outils que le changement amène avec lui ont d'autant plus d'intérêt qu'ils servent à plus de personnes au sein de l'organisation.

Le dernier enjeu important est de **renouveler les perspectives et les modalités d'action** à travers :

- les domaines ou les processus sur lesquels intervenir,
- les méthodes à utiliser,
- les personnes à mobiliser comme acteurs de changement.

Les interventions en "GRH" se sont souvent limitées aux organisations marchandes, en particulier aux grandes entreprises. Beaucoup de pratiques et d'outils sont dérivés d'un tel champ d'action, avec des méthodologies puisées le plus souvent aux savoir-faire nord-américains. Il paraît donc utile de ré-ouvrir le diagnostic vers d'autres champs opératoires, en reconsidérant les objets d'intervention :

- tout d'abord, on peut innover par rapport aux sites d'intervention, ou à la façon d'aborder les organisations ;

- au delà, on peut se demander si les organisations en tant que telles sont toujours les systèmes pertinents sur lesquels intervenir en GRH ; cela nous renvoie, par exemple, au niveau des macro-régulations sociales ;

- enfin, on peut se montrer créatif sur les dispositifs opérationnels et la répartition des rôles en GRH.

Pour activer les ouvertures théoriques, interactives et pratiques, il faut réfléchir à des méthodes appropriées d'intervention. L'une des meilleures est probablement la recherche-action, puisqu'il n'est pas possible d'agir sans interagir et sans modéliser conjointement l'action. Théorisée depuis longtemps, cette démarche est parfois controversée lorsqu'on l'utilise à des fins strictement scientifiques. Ici, l'enjeu est plus composite et correspond aux exigences de l'intervention. La recherche-action est un contact en "familiarité distante" avec la pragmatique des fonctionnements organisationnels. Elle s'apparente aux méthodes cliniques dont la nature est d'osciller entre recherche et conseil ; elle s'alimente aux approches empiriques, comparatives et multi-dimensionnelles de la recherche pure, telle que décrites plus haut.

L'intérêt fondamental de la recherche-action est qu'elle produit un minimum de distanciation chez l'acteur tout en le laissant dans des dispositions propices à l'action ; elle met donc une démarche scientifique dans les mains

de gens qui peuvent s'en servir concrètement ; elle est habilitante, car elle développe des compétences opérationnelles en même temps qu'elle est ouverte aux savoirs "objectifs".

Enfin, l'intervention en GRH pose le problème des acteurs qui la souhaitent, la réalisent ou la négocient. Dans l'hypothèse d'interventions à finalités multiples, on peut juger utile d'augmenter le potentiel des individus ou des groupes à intervenir. Mais on se heurte à des limites :

- organisationnelles (règles du jeu, contraintes techniques, focalisations opératoires, pression du temps, etc),

- statutaires (différenciation des pouvoirs, répartition des fonctions, etc),

- capacitaires (inégalités de fait entre acteurs).

Une partie de ces limitations est idéologique ou institutionnelle, ce qui conditionne son évolution à d'autres contraintes que celle des potentiels individuels. Mais par rapport aux personnes ou aux groupes, comment agir sur la maturation personnelle et le développement de conduites appropriées ? Sans oublier l'apport des théories d'apprentissage, on insistera ici sur l'ouverture des espaces d'influence et sur les degrés de liberté du jeu organisationnel. Car c'est dans l'influence vécue que se développent les compétences et que s'élabore l'aptitude à intervenir.

NOTES

¹ Ce texte a été écrit pour le 4^e congrès de l'AGRH, à partir de l'ouvrage "Repenser la GRH ?", éd. Economica, 1993 ; ses idées ont été discutées par J. Brabet, F. Bournois, Y. Livian, P. Louart et J. Thomas, qui sont tous les cinq membres du GRHEP (groupe GRH, épistémologie et prospective).

² Cf F. Bournois, J. Brabet, "Les connaissances en "GRH", modes de production et caractéristiques essentielles", 3^e congrès de l'AGRH, Lille, novembre 1992. Un résumé plus précis de ce constat est rappelé en annexe I.

³ Cf J. Brabet, "La gestion des ressources humaines en trois modèles", in "Repenser la GRH ?", o. c., chapitre 3.

⁴ Cf P. Louart et le GRHEP, "Les champs de tension en Gestion des Ressources Humaines", in "Repenser la GRH ?", o. c., chapitre 3.

⁵ C'est une des finalités scientifiques du constructivisme.

⁶ L'ouvrage "Repenser la GRH ?" en fait une description approfondie, en indiquant les problèmes posés, et en déduisant des objectifs pour l'enseignement et la recherche.

⁷ Cf F. Bournois, Y. F. Livian et J. Thomas, "Les nouvelles perspectives de la recherche", in "Repenser la GRH ?", o. c., chapitre 6.

⁸ En laissant bien sûr ouvert à débat !

⁹ Cf P. Louart, "L'intervention en Gestion des ressources Humaines", in "Repenser la GRH ?", o. c., chapitre 7.

Annexe

F. Bournois, J. Brabet, Les connaissances en "GRH", modes de production et caractéristiques essentielles, 3° Congrès de l'AGRH, Lille, 19-20 nov. 1992

Le mode de production et les caractéristiques des "connaissances" qui figurent dans les manuels de GRH peuvent être décrits comme suit :

1. ces connaissances s'élaborent plus à partir des activités des services du personnel que des logiques de type scientifique ; elles se structurent en étroite interdépendance avec le vécu organisationnel ;
2. on les a rebaptisées "gestion (stratégique) des ressources humaines", non sans confusions sur les termes, comme s'il fallait mettre l'accent sur les logiques d'intégration et de pouvoir qui s'y nouent (soumission à la politique générale, renforcement de la culture organisationnelle et légitimation des pouvoirs en place) ;
3. elles forment un corps hétérogène : (a) de méthodes spécifiques ; (b) de méthodes empruntées à d'autres champs disciplinaires ; (c) de représentations sur les entreprises, les groupes, les individus et les environnements ; le tout vise à produire des performances en influençant les comportements par le système de gestion ;
4. elles empruntent beaucoup aux sciences humaines et sociales, mais de façon mal structurée ; dans le transfert, les concepts et les méthodes de ces sciences subissent des transformations profondes : instrumentalisation managériale, simplification, universalisation, refus de l'incertitude, a-historisation, a-conflictualisation, naturalisation ;
5. elles sont idéologisées, c'est à dire construites pour des acteurs privilégiés (les directions générales), sur des acteurs transformés en ressources-facteurs à traiter rationnellement ;
6. elles dépendent des intérêts comme des possibilités des chercheurs ; agissant sur un construit social porteur d'enjeux, elles sont tendues entre plusieurs modes de justifications (pragmatiques, scientifiques, humanistes, juridiques) ; elles sont tributaires de l'évolution sociale, dans la mesure où celle-ci conditionne les cadres de référence et règlemente les possibilités d'expérimentation (inter-dictions, autorisations, valorisations) ;
7. elles souffrent d'un manque de théories articulées sur lesquelles on puisse s'appuyer ; peu nombreux sont les savoirs qui combinent avec rigueur les interprétations, les méthodes et la lecture des faits ; rares sont ceux qu'on diffuse dans des instances à contrôle scientifique.