

Discours et pratiques en GRH : réponses universelles et questions contingentes

Didier CAZAL

Groupe EIA
Marseille

RÉSUMÉ

Les aspects discursifs de la GRH nous paraissent rarement ou insuffisamment pris en compte. Notre propos vise à fournir quelques repères pour une analyse discursive en GRH et apporter un éclairage sur les relations complexes qu'entretiennent discours et action autour de la GRH.

Celle-ci est loin d'apparaître comme un champ unifié et, malgré sa jeunesse, fournit déjà à de multiples discours (professionnels, catégoriels, syndicaux, publics, scientifiques...) l'occasion d'être produits, reproduits, contestés, niés, mis en scène et invoqués par différents acteurs. A travers ces discours, se font jour des luttes pour imposer une certaine vision du monde (ici des organisations), un certain ordre des choses, relations et positions, qui ne sont jamais données mais toujours le fruit d'interprétations.

C'est à une interprétation des discours et pratiques dans leurs rapports mutuels qu'invite ce papier, afin d'éviter des écueils comme la dénonciation en termes de langue de bois ou de machiavélisme, le volontarisme naïf, les condamnations arbitraires ou sommaires...

La GRH constitue un domaine et un ensemble de pratiques qui font l'objet de nombreux discours, sans doute plus que dans tout autre domaine de la gestion. Les rapports entre pratiques et discours sont pourtant rarement envisagés, si ce n'est d'une façon qui nous paraît trop réductrice. Soit le discours ne fait que (re)dire les pratiques, les représenter, auquel cas il ne mérite pas d'intérêt en lui-même. Soit il vise à embellir, déformer ou manipuler la réalité, pour faire alors l'objet d'une condamnation plus ou moins explicitement morale.

Il paraît néanmoins difficile d'analyser ces discours en eux-mêmes, à moins de les évaluer à partir de critères universels, par exemple humanistes, utilitaires, scientifiques. Une telle approche pêche par des travers normatifs évidents. Les discours ne peuvent être donc analysés qu'en rapport avec des pratiques, mais ces relations nous paraissent plus complexes que celles décrites précédemment en termes de reproduction ou de déformation. Les discours ne constituent pas une simple redite, de belles paroles creuses ou de la langue de bois.

Bien qu'échappant à l'angélisme, la dénonciation de la langue de bois managériale (Landier, 1991) ne paraît guère satisfaisante. D'une part, rien ne vient réellement se substituer à la langue de bois dénoncée, d'autre part, rien ne garantit que le discours de dénonciation lui-même ne relève pas de la langue de bois. Le "parler vrai" préconisé par bien des managers et spécialistes des sciences de gestion est-il bien raisonnable, en d'autres termes n'est-il pas une forme plus perfectionnée de langue de bois, qui désamorce par avance tout reproche ?

Le propos ici sera non pas de se lancer dans une énième dénonciation, mais plutôt d'essayer d'éclairer les rapports complexes entre discours et action au sein des organisations. L'attention sera plus spécialement portée sur la gestion des ressources humaines. D'une part parce que c'est son "objet" même qui est parlant, d'autre part parce que les discours y prolifèrent tout particulièrement.

Le propre à notre sens de l'activité scientifique consiste à poser préalablement les problèmes, les questions

de façon pertinente, avant de chercher à les résoudre ou à y répondre. Faire l'économie d'un tel travail préalable reviendrait à sombrer dans le "quick fix", dans l'élaboration de recettes à base de "how to...". Aussi ce papier se propose-t-il avant tout de soulever un ensemble de questions, en gardant à l'esprit que, comme le rappelait un philosophe allemand du XIXe, un problème bien posé contient les germes de sa propre solution...

-1- ELEMENTS DE CLARIFICATION

Il ne s'agit pas ici d'entreprendre une analyse de l'ensemble des actes langagiers dans les organisations, déjà largement explorée par Girin (voir par exemple, Girin, 1990a). Ne seront envisagées que certaines modalités des relations au sein des organisations, qui participent des échanges langagiers sans totalement s'y réduire. Pour reprendre la terminologie de Girin (1990a), nous n'envisagerons que les situations où la "littéralité" (le contenu intrinsèque, la signification "objective") importe en fait moins que l'"indexicalité" (référence à une situation particulière, spatiale, temporelle...) et surtout la "contextualité" (systèmes de représentation sociaux tels que structures d'autorité, qui requièrent une interprétation).

Un canevas général a été élaboré par Michel Foucault (1969, 1971, 1979) et Pierre Bourdieu (1982). Du premier nous retiendrons les éléments suivants : "Le discours ne doit pas être pris comme l'ensemble des choses qu'on dit, ni comme la manière de les dire. Il est tout autant dans ce qu'on ne dit pas, ou qui se marque par des gestes, des attitudes, des manières d'être, des schémas de comportement, des aménagements spatiaux. Le discours, c'est l'ensemble des significations contraintes et contraignantes qui passent à travers les rapports sociaux" (Foucault, 1979, p 135).

Dans ce qui suit, le discours sera envisagé "comme un champ stratégique" avec une attention particulière portée à la position des adversaires : "c'est dans la mesure où il est commun que le discours peut devenir à la fois un lieu et un instrument d'affrontement" (Foucault, 1979, p 136).

Dans des termes très voisins, Philippe Daudi (1986, p 268) définit le concept de discours comme "a set of statements, concepts, theses and theories in speech and in writing, which together form an articulated conception of something in particular". A cela, nous ajouterions avec Foucault que les concepts et thèses invoqués plus haut ne sont pas nécessairement ou totalement explicites.

De Bourdieu, nous retiendrons la notion de langage autorisé, dont il renvoie le principe d'efficacité hors du langage lui-même, donc hors des propriétés intrinsèques du langage analysées par les linguistes. Le discours autorisé doit être non seulement compris mais surtout reconnu comme tel et donc respecter les règles de l'usage légitime : la légitimité de celui qui le prononce, la légitimité de la situation donc des récepteurs, la légitimité des formes, syntaxiques, phonétiques... (Bourdieu, 1982, p 111).

La GRH est loin d'apparaître comme un champ unifié et, malgré sa jeunesse, fournit à de multiples discours l'occasion d'être produits, invoqués et de se confronter. Qu'on songe d'abord aux relations souvent malaisées entre discours scientifiques et discours professionnels. Au sein même des discours scientifiques, cohabitent plus ou moins aisément les discours proprement pédagogiques (celui des manuels) et ceux académiques, des discours apologétiques et des discours critiques, conservateurs et progressistes, descriptifs et prospectifs... Au sein des entreprises, des discours sont produits à profusion, par la direction générale, la direction des ressources humaines, les institutions représentatives du personnel, les délégations syndicales, les différentes catégories et métiers. Ces discours eux-mêmes s'insèrent dans d'autres discours ou s'opposent à eux : discours des centrales syndicales et fédérations, des organisations patronales, des associations professionnelles...

A travers ces discours, se font jour des luttes pour imposer une certaine vision du monde (ici des organisations), un certain ordre des choses, relations et positions, qui ne sont jamais données mais toujours le fruit d'interprétations.

Moins que de distinguer entre discours et action ou pratique, il s'agira de montrer en quoi tout discours est déjà une action, quelle part de discours comporte toute pratique,

-2- DIRE ET FAIRE : LA CONFUSION DES SENS

Dans "Quand dire, c'est faire" (1975), le linguiste Austin montre que dans certains cas, le discours équivaut à l'action. De tels "énoncés performatifs" peuvent bien entendu s'insérer dans des dispositifs de pouvoir ou du moins de représentation du pouvoir, d'où leur pertinence pour les organisations.

Le discours signifie littéralement l'action au sens le plus fort, donc l'institue et revient à une action. Qu'on songe à des déclarations comme "la séance est ouverte". Le discours s'inscrit alors dans des relations de pouvoir. A ce titre, et en termes foucauldien, le discours fonctionne comme un opérateur des dispositifs de pouvoir, perspective notamment explorée par Daudi (1986).

Cette propriété du discours peut conduire à des dérives. Le discours peut ainsi viser à fallacieusement convaincre, soi-même comme les autres, qu'une action est en cours. Ici, le discours vient se substituer à l'action. Les raisons peuvent en être multiples et certaines seront évoquées plus loin. Il peut s'agir d'un aveu d'impuissance (parler faute de pouvoir faire), de volontarisme (les bonnes intentions), de temporisation, de manipulation...

Il n'y a pas d'action sans discours, pour la signifier, l'annoncer, affirmer qu'elle est bien en cours, lui attribuer un sens. Le discours représente l'action, l'accompagne. Si l'on retient une perspective en termes d'ambiguïté fondamentale au sein des organisations (Weick, 1979,

March, Olsen, 1976), et ce notamment au sein de leur dite culture (Feldman, 1991, Meyerson, 1991), c'est bien alors une fonction centrale que de gérer cette ambiguïté. La réduire dans et par le discours est un de ces modes de gestion. La majorité des discours d'entreprise sur leur culture peut être lue dans ce sens : à la recherche d'un sens perdu, d'une signification unifiée, d'une cohérence nécessaire.

Parmi les outils parfois très sophistiqués mis au point en GRH, certains professionnels reconnaissent honnêtement qu'ils sont parfois plus utiles pour expliquer, a posteriori, des trajectoires de carrière par exemple, que pour prédire, donc gérer. L'outil et surtout le discours qui se l'approprie voire le constitue comme tel, visent alors à construire a posteriori une cohérence, façon d'affirmer que la gestion a au moins une emprise sur le sens.

Quel intérêt pour la GRH de reconnaître que le discours peut opérer comme substitut symbolique de l'action ? La réalité n'existe pas en soi, mais est le résultat d'un processus d'élaboration. Cette perspective a été développée pour l'environnement de l'entreprise (Smircich, Stubbart, 1985), mais son environnement interne lui-même tombe sous la coupe de ce dispositif (Weick, 1979, Morgan, 1986). Pour agir sur son environnement, l'entreprise doit le construire, donc le définir. L'élaboration passe par le discours. La philosophie chinoise insistait sur l'adéquation des noms aux choses et faisait de l'attribution des noms une des activités fondamentales de gouvernement. Le discours vise à désigner, structurer, représenter.

Les flottements terminologiques en GRH ne sont pas innocents, pas plus que les controverses sur les rapports entre littérature et pratiques (Blyton, Turnbull, 1992, Keenoy, Anthony, 1992). Il y a là deux niveaux de réalité qui doivent s'éclairer mutuellement, plus qu'ils ne s'opposent, se contredisent, ou ne sont substituables l'un à l'autre.

Le décalage entre discours et pratiques est à nos yeux inévitable, et même nécessaire. D'une part parce qu'il existe une variabilité extrême parmi les processus de perception individuels et que le discours peut mettre en scène voire instituer la convergence minimale considérée comme nécessaire. D'autre part, parce qu'au-delà des différences perceptives, les enjeux de la représentation et de la prise de parole sont considérables. Le discours peut précéder l'action, en l'annonçant ou en favorisant sa réalisation, comme se substituer à elle. Néanmoins et les sciences de gestion illustrent parfois ce point, les discours, notamment scientifiques peuvent marquer un temps de retard sur les pratiques. Ce double mouvement constitue bien davantage une dynamique, vertueuse ou vicieuse, qu'un blocage ou un écueil.

-3- LE DISCOURS COMME TIERS

Si l'on insiste fréquemment sur les fonctions informatives du discours, les fonctions désinformatives sont assez souvent ignorées. Une critique du discours dans ce sens est aisée et procède clairement du principe même

que l'on dénonce. En critiquant le postulat informatif pour mettre en avant la désinformation inhérente, on conserve la référence informative. Nous avons cité plus haut le cas de la dénonciation en termes de langue de bois.

Plutôt que de dénoncer l'exclusivité de la fonction informative du discours ou le caractère central de sa fonction désinformative, nous proposons de l'aborder comme écran ou interface de la communication ou plus précisément, surface d'inscription nécessaire, conditionnant la recevabilité, la légitimité des échanges langagiers, parfois à leur détriment. Le principe de départ est le suivant : à certains égards, le discours permet de transformer les rapports entre personnes qu'on entend généralement par communication en rapports médiatisés par le discours. Le discours apparaît alors comme un tiers (Serres, 1982) et le rapport entre deux personnes comme deux rapports à un discours, ou la confrontation de deux discours.

Ici le discours vient proprement éviter la communication, en s'interposant entre les interlocuteurs. Les relations ne relèvent plus de la communication dyadique entre émetteur et récepteur interchangeables mais d'un ordre différent, d'une confrontation de positions dans un champ de pouvoir. Il est clair que la culture d'entreprise fonctionne souvent de la sorte : elle définit "l'étalon" de la communication, ce qui rend l'échange recevable dans la mesure où il s'intègre au discours dominant. Si l'on a fortement souligné, à propos de la bureaucratie le rôle d'écran des règles et la dépersonnalisation qu'elles induisent (Crozier, 1963, Gouldner), des effets identiques peuvent s'observer dans les entreprises qui promeuvent une culture forte et identitaire.

Certaines modalités même du discours conduisent à incarner voire réifier des notions qui viennent s'interposer entre les personnes, pour s'imposer à elles comme gouvernant leurs relations et commandant leurs positions. Des figures anthropomorphiques comme "la direction", "l'organisation", "la compagnie", "la culture de l'entreprise" viennent se substituer au sujet dans la locution et transformer les rapports directs entre personnes en rapports de ces personnes à ces entités. Ainsi vient se substituer au "je" une entité certes abstraite, mais surtout englobante.

On peut identifier un premier avantage d'un tel procédé : éviter les conflits. Dans la mesure où chacun se place sous l'autorité tutélaire désignée, et où l'adhésion est le mode d'implication (Etzioni, 1964) prescrit, le conflit devient alors remise en cause de l'appartenance même, situation intenable, génératrice d'exclusion mais également de troubles psychopathologiques (Aubert, de Gaulejac, 1990). Cela constitue également une manière de déplacer les conflits, de les resituer dans l'ordre du discours, ou sur le théâtre intérieur du psychisme.

-4- DISCOURS DU POUVOIR ET POUVOIR DU DISCOURS

Tout en restant prudent, on peut rappeler la démonstration de Michel Foucault à propos de la sexualité : on peut faire l'économie de l'hypothèse répressive, pour alors constater la mise en discours généralisée de la sexualité. De même, les organisations, au-delà de leur processus disciplinaires, font l'objet d'une mise en discours généralisée. Les approches récentes de la culture d'entreprise en termes de fragmentation ou d'ambiguïté (Frost et al., 1991, Meyerson, 1991) font bien ressortir cet aspect.

Le discours remplit alors une fonction facilitatrice : il "arrondit les angles", atténue les contradictions. De plus, il permet également d'intérioriser les contraintes. Cela est particulièrement net avec les pratiques de l'entreprise post-moderne (Aubert, de Gaulejac, 1990), qui procède non plus par coercition mais par intériorisation : un discours généralisé (la culture d'entreprise, l'excellence, la performance...) finit par imprégner chaque employé, qui le reprend alors à son compte et devient alors son propre instrument de contrôle et de coercition. Le discours devient alors une pièce maîtresse de ces nouveaux dispositifs de pouvoir.

Sous un angle plus psychologique, on peut dire que le discours de management agit sur la perception : une de ses fonctions est en effet d'attirer l'attention, de donner à voir, à percevoir. A ce titre, le discours est utilisé pour organiser la réalité et imposer la réalité ainsi organisée comme légitime, donc comme base d'action. Le processus d'adhésion, par la répétition des discours, vise ensuite à intérioriser une telle vision. Le discours produit bien des effets de réalité.

On a également souligné plus haut que le discours permet de rationaliser des pratiques ou une réalité qui se dérobent. Des faits peuvent ainsi être présentés comme une fatalité qui s'impose ou au contraire comme le fruit d'une volonté stratégique ou d'une vision. Les exemples du premier cas ne manquent pas : la guerre d'Irak, la conjoncture, la concurrence internationale (japonaise...). Le second cas peut être illustré par le lancement de téléviseurs de petit format par Sony, présenté comme une innovation stratégique majeure commandée par l'intuition des besoins des consommateurs, alors qu'en fait les composants électroniques disponibles ne permettaient guère de fabriquer des téléviseurs de format courant. Les techniques marketing ont ensuite fait le succès de ces appareils et permis de l'attribuer à la sensibilité de Morita à l'égard des consommateurs.

Dans une perspective en termes d'ambiguïté, Smircich et Morgan (1982) ont analysé le leadership comme management du sens : "we engage in our analysis to reveal how concepts and ideas that dominate management theory and ideology shape managerial practice and the reality of organization". Le rôle du discours (défini par Daudi dans des termes très voisins de ceux de Smircich et Morgan - voir notre deuxième paragraphe) apparaît ici essentiel dans cette gestion du sens. Le discours vise à sélectionner des événements

comme dignes d'attention, leur attribuer un sens et tenter de l'imposer, et cette base commune de sens fournit alors un terrain d'action organisationnelle (Smircich, Morgan, 1982).

Enfin, l'injonction paradoxale démontée par Watzlawick (1979) participe bien du déplacement et de l'intériorisation des contraintes. La contradiction est mise en discours, évacuée dans l'ordre du langage de telle sorte que l'injonction est proprement insupportable et donc pathogène. Par exemple, l'injonction "participez!" impose par la forme (l'impératif) une attitude qui ne peut être que volontaire, mise en avant dans la signification du verbe employé. Si l'on laisse de côté l'hypothèse de machiavélisme, quelle peut être la fonction d'une telle injonction?

La participation suppose un ensemble de moyens (formation, information) et comporte un ensemble de risques, notamment de remise en question des modes de communication, des styles de leadership, des processus de prise de décision... Or ces moyens ne sont pas toujours disponibles, ni les risques supportables, même en supposant la réelle (bonne) volonté des managers. L'injonction paradoxale ne serait-elle pas alors le report dans le discours de contradictions autrement insupportables ? Les contradictions seraient alors projetées sur les employés, enfermés alors dans la double contrainte et sans autre issue que des comportements pathologiques ou la fuite, réelle ou symbolique. Les avantages retirés par le manager qui recourt à un tel discours sont variables : bonne conscience, déculpabilisation, auto-conviction...

Le discours en vient alors à légitimer des pratiques. On a pu souligner ailleurs (Cazal, 1993) que le confucianisme souvent évoqué comme ressort fondamental de la dynamique des entreprises extrêmes-orientales permettait surtout de donner à des pratiques managériales autoritaires, ritualistes et bureaucratiques une légitimité historico-culturelle : ce n'est plus un pouvoir arbitraire qui impose ces pratiques mais la culture même d'ensembles plus larges que les entreprises, les sociétés elles-mêmes. La légitimité est alors recherchée ailleurs, dans l'espace (ici sociétal) et le temps (une certaine représentation de l'héritage culturel). Le discours prétend dire ce que les pratiques veulent dire, mais en fait leur fait dire ce qu'il veut.

-5- LE DISCOURS AUTO-REALISATEUR

Le mécanisme des prophéties auto-réalisantes a fait l'objet d'un certain nombre de travaux (Watzlawick, 1979, Watzlawick et al., 1988, Dupuy, 1992, Weick, 1979). Le principe en est le suivant : si l'individu A émet une hypothèse sur B (individu ou groupe), celle-ci va orienter son comportement à l'égard de B. B réagira donc au comportement de A de telle sorte que l'hypothèse de départ se verra validée (CQFD, "je l'avais bien dit" etc...).

Ces prédictions peuvent fonctionner de façon négative comme positive. On a pu les observer à propos de phénomènes boursiers, les rumeurs de mouvement des

cours induisant des comportements qui viennent confirmer voire amplifier les rumeurs, ou encore à propos des contrôles de qualité dont la multiplication en vient à déresponsabiliser le personnel par rapport à la qualité donc entraîne une nouvelle amplification des contrôles...

Les confusions entre information et communication conduisent ainsi à d'étranges prophéties. On considérera l'information comme transmission de faits, la communication comme échange visant à modifier les comportements de chacun. La communication interne en entreprise relève hélas bien plus souvent de l'information que de la communication au sens strict, ne serait-ce que parce que les outils d'information sont bien connus, maîtrisés et objectifs (des supports matériels, des techniques journalistiques, graphiques...).

L'entreprise part du principe qu'il faut communiquer, sans nécessairement se poser la question du quoi ni du pourquoi. On en vient alors à communiquer dans l'entreprise mais ... sur la communication : c'est la campagne elle-même qui devient l'objet de conversations. La prédiction s'est bien vérifiée, mais le résultat n'est pas plus pertinent que les questions originelles. L'échange ici est médiatisé par le discours de l'entreprise : les individus échangent bien mais autour d'un texte déjà écrit, un prétexte. Paradoxalement ou de façon parasite, si la transmission d'informations par la campagne est douteuse, la création de relations nouvelles, involontaire, peut se produire à travers la critique, l'ironie.

On peut citer également les propos d'Armand Mella, ancien président de l'ANDCP: "on a les syndicats qu'on mérite". Autrement dit, la direction définit au départ les règles du jeu, plus ou moins conflictuel ou coopératif ; les organisations syndicales ne peuvent alors que jouer dans le cadre de ces règles, sauf à échouer donc renoncer à leur vocation. Il est certain que le discours patronal longtemps commun, visant à voir dans les organisations syndicales des loups dans la bergerie, ne pouvait, de la part de celles-ci, que conduire au comportement attendu, non pas agressif mais défensif, ce qui revient au même en termes de comportement, sauf qu'il s'agit d'une réaction et non pas d'une initiative.

-6- LE THEATRE ORGANISATIONNEL : DISCOURS ET ROLE

L'approche en termes de dramaturgie a été développée en sociologie par Goffmann (1973) notamment et Habermas (1987) fait de "l'agir dramaturgique" une des catégories de l'action sociale. Le discours joue évidemment un rôle central dans cette approche, en tant que "texte" des acteurs. Il s'agit donc ici d'aborder le discours comme réalisation d'un rôle et sa place dans les organisations.

Cette approche peut tout particulièrement s'appliquer à diverses situations de GRH. En matière de relations sociales, de nombreuses observations confirment que les modalités des relations sociales en entreprise (information, consultation, négociation...) procèdent bien de la dramaturgie. Il en est ainsi, lorsque pour des raisons

de figuration, l'employeur est amené à jouer le rôle d'employeur, avec un discours typé et identifiable, face à des organisations syndicales, forçant elles-mêmes les traits "pour le parterre". Chacun affichera des positions "dures", non pas par conviction ou parce que la situation l'exige, mais par conformité à la représentation commune de leur rôle : l'exploiteur/défenseur de l'entreprise face au défenseur des travailleurs/contre-pouvoir saboteur.

Dans de telles organisations, le conflit est considéré comme la seule modalité possible (légitime) de relation à l'employeur pour le "public", ici les ouvriers. Chacun se conforme aux exigences (perçues) du rôle, de façon à satisfaire l'auditoire. N'y voir que double discours et duplicité nous paraît relever d'un machiavélisme trop systématique pour éviter la naïveté.

Une telle interprétation ne peut donc totalement satisfaire. Certes, les "acteurs" sont assez largement conscients de la mise en scène, plus particulièrement la direction, qui peut ainsi à l'occasion témoigner de sa maîtrise du processus et du respect d'un jeu obsolète "voulu" par le personnel, donc d'une certaine supériorité, tandis que les organisations syndicales, celle(s) qui domine(nt) au moins, peuvent difficilement reconnaître la comédie sans saper leur légitimité. Peut-on pour autant postuler que les spectateurs sont dupes ?

Il semble bien que non, mais une telle hypothèse a au moins de quoi satisfaire les acteurs : la direction parce qu'elle se met ainsi à la portée du personnel (ou se figure le faire, d'où une bonne conscience sécurisante), le syndicat en jouant le rôle que la tradition lui dévolue. Il convient de ne pas oublier non plus que ces rôles ne sont pas définis de façon purement interne, mais également par les actionnaires, la direction générale ou le siège social d'une part, l'union locale et la fédération, voire la confédération d'autre part.

Une telle "comédie" permet sans doute aussi de conjurer les conflits réels, de les désamorcer en les jouant littéralement. Elle n'est alors pas très éloignée d'un psychodrame. Les "casi belli" sont canalisés par le truchement des institutions représentatives du personnel puis portés sur scène, ce qui est sensé les désamorcer.

Dans un établissement d'une autre entreprise, on reconnaît volontiers que si certains éléments de la politique sociale sont officiellement inacceptables par les organisations syndicales, dont c'est la ligne politique de farouchement s'y opposer, leurs représentants font néanmoins savoir "entre quatre yeux", donc "hors-scène" qu'ils comprennent, sinon approuvent une telle mesure, par pragmatisme. Ainsi prévenus, les responsables de ressources humaines vont pouvoir mettre en scène la consultation officielle et obligatoire, en permettant à leurs interlocuteurs syndicaux de conserver la face, par une opposition toute formelle. Ainsi sont à la fois préservés les attentes des spectateurs externes à l'établissement, voire internes (les salariés représentés), et les ajustements hors-scène, nécessaires au fonctionnement quotidien.

Le pragmatisme oriente largement ces choix : en effet, les deux entreprises se caractérisent par une

conflictualité à peu près nulle, alors que tout arrêt des installations serait lourd de conséquences, financières comme techniques. Ces questions de rôle sont également à relier aux questions de pouvoir. C'est en effet largement à la direction qu'il incombe de définir le jeu ; s'il est accepté, les conflits seront simplement représentés, s'il est refusé, les conflits seront réalisés. Pour les organisations syndicales, la marge de manoeuvre est plus étroite : d'une part elles sont souvent hantées par la nostalgie d'une puissance révolue, donc la "comédie" vient réaffirmer leur légitimité, sans doute autant pour elles-mêmes que pour les spectateurs ; d'autre part, le refus du jeu entraînerait des coûts qu'elles peuvent difficilement assumer, un combat voué à l'échec.

A bien des égards, le fonctionnement des organisations prend des formes rituelles, que certaines approches de la culture d'entreprise ont soulignées. Néanmoins, ces formes rituelles ont surtout été abordées pour leur fonction identitaire, dans une perspective de culture unitaire, partagée et cohérente. Or une telle approche d'une part ne permet pas de rendre compte de certaines situations comme celles décrites plus haut, d'autre part, ne fait plus l'unanimité dans la communauté académique (Frost et al., 1991).

Comme Vandermeersch l'a bien souligné, le ritualisme procède d'une rationalité particulière, morphologique, qu'il oppose à celle, téléologique, caractérisant les civilisations occidentales ; en d'autres termes les comportements sont davantage orientés et légitimés par la conformité aux normes communautaires que par une finalité pré-déterminée (Vandermeersch, 1986). N'y a-t-il pas contradiction ou incompatibilité relative entre la promotion de l'adhésion, de l'engagement individuel, comme valeurs et finalités ultimes, et la nécessité sous-jacente de conformité, comme entre la rationalité culturelle occidentale, plutôt téléologique selon Vandermeersch, et celle promue dans certaines organisations ?

-7- DISCOURS ET IDENTITE

La fonction identitaire des discours de gestion est sans doute plus visible. Derrière la profusion des discours, se manifestent des revendications d'identité.

Les relations complexes entre discours ou prise de parole et constitution d'une identité collective montrent bien la complexité et l'enchevêtrement des enjeux (Borzeix, Linhart, 1990).

Les DRH notamment assument de plus en plus des fonctions qui relèvent des relations publiques, visant à construire une certaine image de leur entreprise et de ses pratiques et politiques de GRH. Néanmoins, il est bien rare que ne se manifeste pas quelque besoin d'affirmation de soi.

Il serait facile de rejeter la grande majorité des discours, notamment dans les publications, sous prétexte de non-validité ou simplement de faiblesse du contenu informatif. Néanmoins une telle critique s'effondre d'elle-même dans la mesure où on ne saurait appliquer les règles

d'un champ (scientifique ici) à un champ différent (pratique, pragmatique, professionnel). Il importe d'analyser ces discours en tant que tels et de se poser des questions sur les enjeux de tels discours, la position de ceux qui les tiennent.

Sans qu'on puisse les développer ici, d'intéressantes perspectives paraissent s'offrir en termes de narcissisme (Kets de Vries, Miller, 1988). Reprendre un discours est une façon de revendiquer l'appartenance au groupe, réel ou symbolique qui en est l'initiateur. Il s'agit alors d'une façon de se situer, d'affirmer sa position, de s'inscrire dans un certain dispositif de pouvoir.

-8- DISCOURS ET APPRENTISSAGE

Il est frappant que dans certaines situations, notamment de management, le locuteur non seulement n'écoute pas son vis-à-vis mais lui adresse un discours dont paraît absente toute visée de communication. Le responsable de service va ainsi raconter sa vie, répondre par des anecdotes et ces récits semblent avant tout lui faire plaisir. Une interprétation en termes de désinformation ("noyer le poisson") peut s'appliquer sans toutefois satisfaire pleinement. Dans d'autres cas, le discours atteint un niveau élevé d'impersonnalité et c'est alors une entité tutélaire, l'organisation, la direction, la culture de l'entreprise, qui paraît parler par la bouche du responsable. Considérer qu'alors ce dernier "fait la leçon" ne peut tout à fait convaincre, ne serait-ce que parce que la "leçon" se poursuit quelle que soit les manifestations d'inintérêt ou d'inattention du subordonné. Le déroulement dudit discours paraît même dans certains cas presque automatique.

S'il est certain qu'un tel responsable se fait plaisir, que poursuit-il donc, au-delà d'une satisfaction des besoins de son égo ? Il paraît fondé de définir de tels discours comme égocentriques et de tenter alors un rapprochement avec les travaux sur la psychologie infantile menés dans les années 30 par Piaget et Vygotsky (Piaget, 1985, Vygotski, 1985, Schneuwly, Bronckart, 1985, Rivière, 1990).

A partir d'un certain âge, alors que le langage est maîtrisé et que l'enfant est capable de l'utiliser pour communiquer, il se met soudain à parler seul, par exemple au cours d'activités plus ou moins complexes. Ce langage égocentrique disparaît assez rapidement mais sa signification a intrigué de nombreux psychologues.

Ce langage égocentrique accompagne l'activité que l'enfant réalise. Celui-ci réfléchit en fait à voix haute. S'il maîtrise bien le langage, ses structures mentales, sa pensée ne sont pas encore structurées et stabilisées. L'enfant n'est pas encore capable de formaliser mentalement le problème à résoudre et donc recourt au langage extérieur, mais destiné à lui seul. Ce langage égocentrique paraît un stade essentiel dans la structuration de la pensée, ou plus précisément de l'intériorisation des structures du langage qui conditionnent la réflexion. Une telle approche bouleverse bien sûr les approches traditionnelles des

rapports entre langage et pensée, puisqu'elle fait du langage non pas simplement un outil de la pensée mais sa condition même, sa seule possibilité de passer à l'acte.

Dans les exemples cités plus haut, ne retrouve-t-on pas des éléments de discours égocentrique ? Le responsable qui raconte sa vie ne cherche-t-il pas à la structurer, à lui donner un fil conducteur, à la reconstruire, à la doter d'une cohérence a posteriori. En reprenant la problématique dramaturgique esquissée plus haut, ne peut-on dire que c'est une façon de poser pour lui-même son propre personnage, de lui donner, à ses yeux d'abord, une assise, avant de pouvoir, socialement cette fois-ci, le jouer ? Celui qui "fait la leçon" ne répète-t-il pas pour lui-même, ne cherche-t-il pas à se convaincre lui-même, à intérioriser le discours officiel ?

Ne peut-on, partiellement au moins, analyser nombre de discours de professionnels comme reconstruction de leur pratique, tentative de leur donner un sens, une cohérence, une légitimité et de se convaincre de leur noblesse et de leur pertinence. De même bien des discours académiques (celui-ci même peut-être) ne visent-ils pas à convaincre leurs locuteurs du bien-fondé de leur pratique scientifique, de l'intérêt de leur champ...?

EN GUISE DE CONCLUSION

Une analyse en termes de discours paraît donc offrir nombre de pistes fécondes pour la recherche épistémologique en GRH.

Des connaissances et corpus très variés ont été à cette occasion invoqués, relevant de la philosophie, de la sociologie, de la psychologie. Au-delà de son apparent eclectisme, une telle démarche est une façon de répondre au souci de ne pas se laisser enfermer dans un discours. De plus, depuis quelques années, des chercheurs oeuvrent en faveur de la découverte de "passages du Nord-Ouest" (Serres, 1980), autrement dit de voies de communication entre sciences dites pures et sciences humaines ou sociales, au-delà des analogies faciles ou des transpositions hâtives. Une telle fertilisation croisée a ainsi abouti à des dialogues féconds, entre scientifiques, philosophes, historiens, biologistes etc...

En tant que jeune science, la GRH doit certes affirmer ses fondements, mais également ne pas négliger ni ses racines, sociologiques, psychologiques, juridiques..., ni le dialogue avec d'autres sciences. Il est frappant de constater que les sciences de gestion aux Etats-Unis découvrent depuis peu, comme en témoigne le numéro spécial de l'Academy of Management Review (juillet 1992), des travaux d'origine européenne, comme ceux de Foucault, Derrida, Ricoeur... Or, mis à part quelques précurseurs (Daudi, Stratti, Turner), la majeure partie des recherches européennes en sciences de gestion s'appuient sur des corpus de références américains, oubliant par là leurs racines européennes. Faudra-t-il attendre que la vague post-moderne atteigne la France, à travers ces travaux américains, pour qu'on en découvre les racines?

BIBLIOGRAPHIE

- AKTOUF, O., (1986), "La parole dans la vie de l'entreprise : faits et méfaits", *Revue Internationale de Gestion*, vol.11, n°4, 31-37.
- AKTOUF, O., (1989), "Parole, productivité et travail (une étude de cas et une perspective comparée)", doc. HEC Montréal.
- AUBERT, N., de GAULEJAC, V., (1990), *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil.
- AUSTIN, J., (1975), *Quand dire, c'est faire*, Paris, Seuil, 1975
- BLYTON, P., TURNBULL, P., (1992), "HRM : Debates, dilemmas and contradictions", in BLYTON, P., TURNBULL, P., (eds.), *Reassessing human resource management*, Londres, Sage, 1-15.
- BORZEIX, A., LINHART, D., (1990), "Les identités en parole", in CHANLAT J.F., (ed.), *L'individu dans l'organisation*, Paris, ESKA, 115-138.
- BOURDIEU, P. (1982), *Ce que parler veut dire*, Paris, Minuit.
- CAZAL, D., (1993), "Ethique et management interculturel : le cas du confucianisme d'entreprise", 179-190 in BOSCHE, M. (ed.), *Le management interculturel*, Paris, Nathan.
- CROZIER, M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil.
- DAUDI, P., (1986), *Power in the organisation*, Oxford, Basil Blackwell.
- DAUDI, P., (1990), "Con-versing in management's public place", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 6, N°4, 285-307.
- DUPUY, J.P., (1992), *Introduction aux sciences sociales*, Paris, Ellipses.
- ETZIONI, A., (1964), *Modern organizations*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- FELDMAN, M., (1991), "The meanings of ambiguity : learning from stories and metaphors", 145-156 in FROST, P. et al. (eds), *Reframing organizational culture*, Newbury Park, Sage.
- FOUCAULT, M., (1969), *L'archéologie du savoir*, Paris, Gallimard.
- FOUCAULT, M., (1971), *L'ordre du discours*, Paris, Gallimard.
- FOUCAULT, M., (1979), "Le discours...", 135-136 in MORDILLAT G., PHILIBERT, N., *Ces patrons éclairés qui craignent la lumière*, Paris, Albatros.

- FROST, P. et al., (1991), *Reframing organizational culture*, Newbury Park, Sage.
- GIRIN, J., (1990a), "Problèmes du langage dans les organisations", 37-77 in CHANLAT, J.F., (ed.), *L'individu dans l'organisation*, Paris, ESKA.
- GIRIN, J., (1990b), "L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode", 141-182 in MARTINET, A.C., *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica.
- GOFFMANN, E., (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne*, (2 tomes), Paris, Minuit.
- GOFFMANN, E., (1987), *Façons de parler*, Paris, Minuit.
- HABERMAS, J., (1987), *Théorie de l'agir communicationnel*, (2 tomes), Paris, Fayard.
- KEENOY, T., ANTHONY, P., (1992), "HRM : metaphor, meaning and morality", 233-255 in BLYTON, P., TURNBULL, P., (eds.), *Reassessing human resource management*, Londres, Sage.
- KETS de VRIES, M., MILLER, D., (1988), "Narcissisme et leadership : une perspective de relations d'objet", *Revue Internationale de Gestion*, vol. 13, n°4, 41-50.
- LANDIER, H., (1991), *Vers l'entreprise intelligente*, Paris, Calmann-Lévy.
- LE MOIGNE, J.L., (1990), "Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation", 81-140 in MARTINET, A.C., *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica.
- MARCH, J.G., OLSEN, J.P., (1976), *Ambiguity and choice in organizations*, Bergen, Universitetsforlaget.
- MARTINET, A.C., (1990), "Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion", 9-30 in MARTINET, A.C., *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica.
- MEYERSON, D., (1991), "Acknowledging and uncovering ambiguities in cultures", 254-270 in FROST, P. et al. (eds), *Reframing organizational culture*, Newbury Park, Sage.
- MINTZBERG, H., (1973), *The nature of managerial work*, New York, Harper and Row.
- MORGAN, G., (1986), *Images of organization*, Newbury Park, Sage.
- PIAGET, J. (1985), "Commentaire sur les remarques critiques de Vygotski", in VYGOTSKI, L., (1985), *Pensée et langage*, Paris, Editions Sociales.
- POOLE, M., MANSFIELD, R., (1992), "Managers' attitudes to human resource management : rhetoric and reality", 200-214 in BLYTON, P., TURNBULL, P., (eds.), *Reassessing human resource management*, Londres, Sage.
- RIVIERE, A., (1990), *La psychologie de Vygotsky*, Bruxelles, Pierre Mardaga.
- SCHNEUWLY, B., BRONCKART, J.P., (eds), (1985), *Vygotsky aujourd'hui*, Lausanne, Delachaux et Niestlé.
- SERRES, M., (1980), *Le passage du Nord-Ouest* (Hermès V), Paris, Minuit.
- SERRES, M., (1982), *Le parasite*, Paris, Seuil.
- SMIRCICH, L., MORGAN, G., (1982), "Leadership : the management of meaning", *The Journal of Applied Behavioral Science*, n°18, 257-273.
- SMIRCICH, L., STUBBART, C., (1985), "Strategic management in an enacted world", *Academy of Management Review*, n°10, 724-736.
- VANDERMEERSCH, L., (1986), *Le nouveau monde sinisé*, Paris, PUF.
- VYGOTSKI, L., (1985), *Pensée et langage*, Paris, Editions Sociales.
- WATZLAWICK, P. et al., (1979), *Une logique de la communication*, Paris, Points-Seuil.
- WATZLAWICK, P. (ed.), (1988), *L'invention de la réalité*, Paris, Seuil.
- WEICK, K., (1979), *The social psychology of organizing*, Reading, Addison-Wesley.