

"Ockham rase gratis"

Organiser pragmatiquement l'organisation pour gérer les compétences

Jean-Claude PEYROLLE

Maître de Conférence en Sciences de Gestion
Université de Nice Sophia-Antipolis

RÉSUMÉ

Le mono-rationalisme cartésien ne peut plus prendre en compte l'ensemble des variables chaotiques de l'environnement : sous la poussée d'ordres non voulus, des processus contre-productifs perturbent la firme. Y faire face revient à mobiliser les compétences au sein de nouvelles structures décentralisées. Mais comment mettre en oeuvre des aptitudes à partir de faits contingents alors que se développe, contradictoirement, une baisse d'implication. Doit-on recourir à un modèle biologique : conduire l'organisation, au-delà des acteurs singuliers, comme un être vivant. Mais quid du statut de cet universel ? Est-ce une entité en tant que telle (réalisme) ou n'est-ce qu'un nom créé par notre esprit (nominalisme) ?

La postmodernité (XX^e-XXI^e siècles) reprend ainsi les débats de la prémodernité (XII^e-XIV^e siècles). Entre temps, gérer les hommes comme des actifs matériels avait fait abandonner la logique médiévale du signe - une relation triadique entre "quelque chose" (1), "qui tient lieu de quelque chose d'autre" (2) "pour quelqu'un" (3) - au profit de la représentation binaire cartésienne : représenté (1)/représentant (2).

L'hyper-contexte culturel de l'Occident fournit ainsi à la fois la généalogie du paradigme organisationnel et les clés de son évolution. Les coûts prohibitifs des organigrammes matriciels, représentations de représentations, sont dûs à la coexistence de centres de décisions interactifs et de processus séquentiels "taylorien-fordiens". Aucun fatalisme n'oblige à suivre les partisans d'un universel managérial (modifier les structures selon le bon vouloir de ceux qui les conçoivent) ou à abandonner toute visée théorique (privilégier l'adaptation contingente au contexte). Duns Scot nous montre que les concepts de gestion ne sont pas la forme des choses (représentations) mais l'indication d'une action possible sur le réel. Ockham nous permet d'agencer la contribution créative de l'acteur : traiter les signes en systèmes de niveaux logiques emboîtés sans multiplier les entités au-delà du nécessaire.

Dès lors, on peut gérer socio-économiquement les structures existantes. Deux positions s'excluent mutuellement : le réalisme extrême - juxtaposer verticalisation des métiers professionnalisés et horizontalisation opérationnelle des projets - et le nominalisme radical : échanger, partager et reclasser électroniquement les compétences au sein d'une entreprise virtuelle. L'histoire a su résoudre une telle contradiction : la genèse des langues nationales. Elle a développé la spontanéité consensuelle du Hic et Nunc et non la seule régulation contractuelle centrale. Deux réponses vont dans ce sens : le nominalisme modéré d'Ockham montre comment construire les compétences, le réalisme tempéré de Duns Scot indique comment les gérer. Deux spirales vertueuses s'entrelacent - la construction ascendante des compétences et leur gestion descendante - au sein d'une double hélice. Elle permet de piloter les processus par lesquels l'esprit s'efforce de résoudre des problèmes concrets en produisant des connaissances, depuis les plus élémentaires (le sens commun) jusqu'aux plus élaborées (la science).

Les variations du contexte font signe à l'entreprise proactive. Là où régnaient turbulences et incertitudes, un management pragmatique adapte l'ensemble de l'organisation aux opportunités de développement ainsi révélées.

INTRODUCTION

L'éditorial de *L'Expansion* du 19 mai 1993 - "le problème n'est plus de faire la révolution mais de la gérer, elle est devenue permanente" - et le titre de celui d'*Enjeux*, les Échos du même mois - "le monde va changer de bases" - évoquent Joseph Schumpeter (1912) : un auto-renouvellement destructeur et créatif du capitalisme¹. Confrontées aux turbulences de leur environnement, *General Motors*, *IBM*, *American Express*, *Westinghouse*, *Carrefour* ou *Kodak* changent de dirigeants. Certaines firmes suppriment des emplois ou cèdent des actifs, d'autres modifient leurs structures pour développer leurs compétences.

Ces réformes sont la réponse de la firme à la complexité, ce tout contextuel² qui relie par nécessité unité et diversité, ordre et désordre, solidarité et antagonisme (Edgar Morin, 1980). Elles visent à placer managers, vendeurs, chercheurs, etc. en situation de produire des comportements liés à des performances observables et mesurables. Mais l'initiative, la curiosité, l'adaptabilité, la capacité à communiquer ou à travailler en groupe ne sont pas liées à une fonction ou à une qualification administrativement répertoriée. Nous sommes aux antipodes d'une GRH universelle. Les comportements recherchés dépendent de la mise en oeuvre individuelle d'aptitudes³ physiques, mentales, psychiques à partir de faits contingents. Ils réclament un nouveau modèle de GRH, construit et/ou validé pragmatiquement à partir des faits. Son absence explique peut-être la baisse d'implication des salariés constatée dans l'entreprise⁴. Une telle évolution des attitudes face au travail conduit certains auteurs à considérer l'organisation comme un être vivant dont il s'agirait d'orienter les processus réactifs (Peter M. Senge, 1992).

Poser ainsi l'existence d'une seule et même substance quels que soient les acteurs contingents - ceux-ci ne se différenciant que par les accidents qui les constituent - fait resurgir une question (Porphyre, III^e siècle après J.C. ; Boèce, VI^e siècle après J.C., Abélard, XIII^e siècle) : le statut des termes universels par lesquels nous ordonnons la complexité. Ces catégories existent-elles universellement dans les choses - *in re* - ou sont-elles des créations contingentes - *in mente* - de celui qui les pense ? Deux réponses s'opposent : a) ces universaux existent indépendamment de nous (*réalisme*) ; b) ils ne sont que des noms créés par notre esprit (*nominalisme*).

Ce fut la grande controverse de la *prémodernité* (XII^e-XIV^e siècles). Clercs et écolâtres s'interrogèrent⁵ : "l'âme, ce miroir de l'esprit, peut-elle contempler les universaux ?" Ce pourrait être celui de la *postmodernité*⁶. Alors que les groupes autrefois soumis à l'élite éclairée refusent un monde qui ne reconnaît ni leur contingence ni leur accès à l'universalité⁷ (Alain Touraine, 1992), les débats de la GRH semblent résonner en écho à la Querelle des Universaux.

Dans une perspective d'optimisation des fonctions du contrôle interne de la firme, nous montrerons⁸ :

- que le souci d'organiser l'organisation au moindre coût conduit à réfléchir sur ce qui détermine ses structures (1) ;
- que celles-ci peuvent être utilisées de manière plus productive en stimulant la contribution créative de l'acteur (2) ;

- que l'on peut générer de telles capacités à partir d'une gestion pragmatique des compétences (3).

PREMIERE PARTIE : DÉTERMINER LES DÉTERMINANTS DES STRUCTURES

La "première querelle des Universaux" (XI^e siècle) évoque certaines réactions contemporaines à la complexité (1.1.) tandis que les débats du XII^e siècle (1.2.) et du XIII^e siècles (1.3.) renvoient aux déterminants des structures d'entreprise (1.4.).

1.1. Une confrontation dispendieuse avec la complexité

Les gestionnaires s'interrogent⁹ : les structures innovatrices - coopération d'unités en réseaux¹⁰ cellules de projets en parallèle, etc. - qui ordonnent la mondialisation chaotique de l'économie, la montée en puissance désordonnée de l'informatique et des technologies de la communication, etc. ne sont-elles que des adaptations contingentes ou annoncent-elles une conception tout aussi universelle de l'entreprise que celle introduite par A.P. Sloan à la *General Motors* dans le premier quart du XX^e siècle ?

Sous le chaos, la complexité

L'état du problème : dans un environnement imprévisible, caractérisé par la complexité croissante des systèmes, les affaiblissements idéologiques et la globalisation de l'économie (Hervé Serieyx, 1993), d'étranges processus contre-productifs apparaissent. Sous la poussée d'ordres non voulus (Jean-Pierre Dupuy, 1970, 1983) la firme oscille entre convergence et divergence, stabilité et instabilité, évolution et révolution¹¹. Les concepts explicatifs¹² - auto-organisation, autoréférence, ordre par le bruit, *double-bind*, mimesis - perturbent le fonctionnalisme de la monorationalité cartésienne¹³ : linéarité, rentabilité ou utilité, progrès et normalité (Lucien Sfez, 1981). Ils exigent l'apprentissage de nouveaux comportements (Michel Crozier, 1989) au sein de nouvelles structures : décentralisation des décisions d'exécution, dévolution des responsabilités de gestion au niveau des organes opérationnels. Par exemple, NEC, géant japonais de l'informatique - 50% du marché intérieur nippon - réagit à l'agressivité commerciale de *Compaq*, *IBM* et *Apple* en structurant horizontalement 60% de ses effectifs (26 000 employés) en direction des consommateurs¹⁴.

Sept siècles déjà ...

Dans la France fayolienne, devenue fille aînée du Taylorisme (Alain Lebaube, 1993), où la GRH constitue un corps spécifique mal intégré à l'ensemble des procédures de gestion (Louis Mallet, 1993), les pyramides hiérarchiquement autocentrées rentrent en langueur. Leur structure matricielle ne semble plus une solution. Tout à la fois décentralisée et centralisée, cette synthèse flexible d'entités fonctionnelles et divisionnelles exige des soutiens onéreux (planification, gestion du personnel, etc.) pour faire coexister des centres de décisions interactifs

avec des processus séquentiels de type "taylorien-fordien".

En particulier, l'insertion d'un modèle auto-organisateur (cybernétique de type II, où l'observateur fait partie du système) au sein d'une cybernétique de type I (où le pilote est extérieur au système qu'il dirige) soulève une question : celle de la rationalité limitée de l'acteur (Herbert Simon, 1977). N.R. Hanson (1990) met en cause la rationalité philosophique de cette théorie : la réduction des concepts aux données immédiates de l'expérience (Rudolph Carnap, 1928) alors que les observations les plus empiriques de l'acteur sont déjà empreintes de théorie¹⁵. Cette volée de bois vert contre le positivisme logique du fondateur du Cercle de Vienne évoque la Querelle médiévale.

De même au XII^e siècle, ceux pour qui les universaux existaient indépendamment des faits contingents (*réalisme extrême*)¹⁶ s'opposaient à ceux pour qui ils n'étaient que simples créations langagières (*nominalisme extrême*).

1.2. Une querelle qui n'en finit pas

Ces oppositions se retrouvent à propos de l'ordonnement de la complexité par la firme : les partisans d'un *universel* managérial (A. D. Chandler, 1962) s'opposent à ceux qui privilégient l'adaptation *contingente* au contexte (P. R. Lawrence et J. W. Lorsh, 1967).

Un pouvoir discrétionnaire ?

Pour les premiers, appelés "historiens des affaires" ou courant d'études stratégiques, la "*discrétion managériale*" déterminerait les structures. Telle Athéna, issue du cerveau de Zeus, l'organisation préexisterait in abstracto à ses actualisations spécifiques : des *universels* du management, supérieurs à toute contingence, permettraient de modifier le *design* de l'entreprise selon le bon vouloir de ceux qui les conçoivent¹⁷.

"Selon cette thèse, la stratégie de croissance de l'entreprise est la variable explicative de l'évolution des structures : les modifications de stratégie, visant à tirer partie d'opportunités d'environnement, se heurtent à des problèmes administratifs de mise en oeuvre qui ne se résolvent qu'en modifiant les structures de l'entreprise"¹⁸.

Cette position aurait été qualifiée au Moyen-Age de réalisme extrême ou platonisant. Pour le fondateur de l'*Académie*, l'être s'élève par degrés depuis les contingences multiples et changeantes jusqu'aux *Idees* (*essences*), modèles immuables dont le monde sensible ne constitue que le reflet dégénéré.

Un cheval est-il différent de sa couleur ?

A l'opposé, le courant de la théorie des organisations abandonne le primat de l'universel au profit de celui de la contingence¹⁹.

"Le principe explicatif de référence devient ici celui du déterminisme contextuel, le contexte imposant un tel degré de contrainte

sur les individus créant ou modifiant la structure d'une organisation qu'ils ne peuvent qu'adapter cette structure en conséquence²⁰."

Un inconvénient épistémologique déjà perçu par les logiciens scolastiques : la dialectique, initiatrice de l'abstraction (Françoise Masson, 1990), cesse d'exister *in re*. N'ayant plus d'objet scientifique, elle devient simple création verbale : *in voce*. Or, ses deux mouvements complémentaires²¹ - de *l'un au multiple* et de *du multiple à l'un* (Jean Scot Erigène, 864-866) - sont ceux de la pensée gestionnaire : de l'unité des sciences de gestion à la multiplicité de leurs aspects singuliers, l'unicité de la firme demeurant le garant de celle de la discipline.

Le premier réalisme échoua sur cet écueil tandis que se gonflaient les voiles du nominalisme extrême de Roscelin (1050?-1120). Pour celui-ci, selon le témoignage de son élève Abélard (1079-1142), *un cheval n'était pas différent de sa couleur*. En d'autres termes, seuls les individus sont réels : leurs parties (la couleur du cheval) - ou tout autre objet général tel que le concept de structure d'entreprise - ne seraient que simples "*flatus vocis*" ("gazouillis verbal"²²).

L'impasse positiviste

Le paradigme fonctionnaliste implicite dans la plupart des travaux de théorie des organisations²³ renvoie à ce type de nominalisme. Si nul objet général n'existe en dehors de l'esprit qui les conçoit, à quoi bon s'interroger sur l'essence des choses : contentons-nous d'observer leurs relations constantes pour découvrir des variables explicatives.

"Pour un positiviste /.../ la seule tâche importante est /.../ de relier, au moyen de formules appropriées, une observation à la suivante et d'édifier un formalisme qui ne soit jamais faux en aucune de ses prédictions. Les questions portant sur la nature des choses, l'essence de la réalité physique, etc ..., le mettent par conséquent mal à l'aise et il les écarte d'ordinaire en leur accolant l'épithète, péjorative pour lui, de "métaphysique"²⁴.

Quid de l'efficacité réelle de cette régression intellectuelle, eu égard à la richesse de l'*hyper-contexte* culturel de l'Occident, à un moment où le monorationalisme cartésien ne peut prendre en compte l'ensemble des variables chaotiques de l'environnement ? Explorons les issues possibles à cette impasse à partir du tour pris par la Querelle des Universaux au XIII^e siècle.

1.3. De l'intérêt des vieilles querelles

Deux clercs restaurèrent les vaisseaux du réalisme : Thomas d'Aquin (1225-1274) et Duns Scot (1265-1308). Leurs positions furent modérées : oui à des structures universelles mais dans le cadre d'individus contingents.

Ils partirent d'une notion *équivoque* : l'Etre (Aristote). Elle renvoie à deux principes différents :

l'essence pour comprendre le monde, la substance pour le fonder. Leur convergence produit la logique classique jusqu'à Wittgenstein : une connaissance discursive (*lógos*) de la réalité. Comprendre c'est dire ce qu'est une chose : i.e. déterminer un sujet, l'attribut grammatical étant assimilé au contingent.

"La science a toujours pour objet propre ce qui est premier, ce dont toutes les autres choses dépendent et en raison de quoi elles sont désignées²⁵."

Une question surgit à partir du moment où c'est le singulier (*Socrate que voici est bon*) qui fonde l'universel (*la bonté*) et non l'inverse : la notion d'Être s'applique-t-elle à Dieu comme au reste de l'univers ? Les réponses de Thomas d'Aquin et de Duns Scot reflètent les oppositions culturelles de deux organisations rivales : dominicains et franciscains. Pour le premier, hors de la "verticalisation" point de salut : la théologie déduira *analogiquement* la perfection du Créateur des degrés successifs de celles de Ses créatures. Pour l'héritier du *poveretto* d'Assise il convient d'être plus pragmatique : on peut saisir de manière *univoque* (i.e. sans équivoque). Ses signes au sein de "l'horizontalité" des fait contingents.

L'analogie angélique

Thomas était né sous le signe du pouvoir : issu de noble famille lombardo-normande apparentée aux Hohenstaufen, il avait été donné dès l'âge de cinq ans au Monastère du Mont Cassin pour qu'il en devienne l'Abbé. Il décida, après des études à Naples, de revêtir la robe blanche du nouvel ordre des fils de Saint Dominique. Il enseigna au couvent de Saint Jacques à Paris, puis à Orvieto, Rome et Viterbe, avant de revenir à Paris et à Naples. Chez lui, la raison et la piété, ni ne se confondent ni ne s'opposent : l'autonomie de l'ordre et des causes naturelles de la création, autorise le chrétien à pousser aussi loin, que possible l'élaboration rationnelle de sa foi.

En privilégiant l'abstraction, le "docteur angélique" joint analogiquement les deux sens du mot être jusque là équivoques : en Dieu, maximum d'Être, fusionnent essence et substance. Sa démonstration : 1) Dieu est son propre acte d'Être, chacune de Ses créatures l'a reçu à proportion de sa capacité ; 2) il revient aux Prêcheurs de dévoiler cet apport : faire connaître le Médiateur universel à partir du connu contingent. D'où l'échelle ecclésiale, première grammaire du pouvoir (Lucien Sfez) : elle préfigure les hiérarchies déléguées des firmes contemporaines.

"Une hiérarchie représente un gouvernement unique, c'est-à-dire une multitude ordonnée et unifiée sous l'autorité d'un chef.²⁶"

On retrouvera ce principe généalogique suprême du paradigme organisationnel dans la *Logique de Port-Royal* : le prêtre représente l'évêque qui, lui-même, représente le Pape qui, quant à lui, représente l'Eglise qui, en tant que corps mystique, représente le Christ qui, dans sa vie terrestre, avait représenté Dieu. En réunissant en lui la cascade des représentations, le ministre du culte assurera, par *transsubstantiation* le passage du visible vers l'invisible.

C'est sur cette position que se replie Régis Debray (1981) :

"le secret des malheurs collectifs ... a la forme d'une loi logique : /.../ il n'y a pas de système organisé sans clôture, et aucun système ne peut se clore à l'aide des seuls éléments intérieurs au système. /.../ Le rapport d'un tout à lui-même ne peut être direct. Il passe par la figure d'un Médiateur²⁷."

D'où le rôle des nouvelles technologies de l'information : ces *médias* remplaceront les vitraux gothiques pour honorer le "tiers inclus" au sein de l'entreprise.

"Nous vivons sous la civilisation des médias depuis deux millénaires, /.../ le dynamisme dont fait preuve l'Europe, dès le début de l'ère chrétienne, tient /.../ à ce qu'elle croit que Dieu lui-même vit au milieu d'elle et non pas au-delà ni au-dessus : en bref qu'elle pense et construit sous l'inspiration constante de la médiation²⁸."

Les nouveaux supports techniques, en multipliant la hiérarchie des représentants, décupleront la puissance du Représenté. Peu importe si les entités au sein de la firme prolifèrent autant que les chapelles dans la maison du Seigneur ! L'*intellect agent* managérial saura coordonner les interfonctions en dégageant de leur gangue sensible l'*intellect potentiel* des informations contingentes !

L'univocité subtile

Appartenant à un ordre mendiant prêchant l'Évangile par l'exemple, Duns Scot, le "docteur subtil", recherchait ce qu'Argyris et Schon (1978) auraient appelé congruence entre valeurs professées et valeurs pratiquées. Sa vie est très mal connue : ordonné prêtre (1291), peut-être à Oxford, il enseigna à Paris où il devint maître en théologie et régent du *studium* franciscain de cette ville. Parti pour Cologne (1307), il y mourut brusquement un an plus tard.

Son objectif : remonter au principe qui cause le monde dans son être le plus universel. Sa solution : donner le même sens du mot être à Dieu et à ses créatures (*univocité*). Sa méthode : au lieu de découvrir Dieu par abstraction (Thomas d'Aquin), le rencontrer par intuition. Or, *intuitio* s'applique aux choses finies dans l'ici et maintenant (*Hic et nunc*) et *speculatio* à la connaissance que l'on a de Dieu (Saint Anselme, 1033-1109). Dès lors, Aristote et Saint Augustin sont réconciliés à partir de l'amour et de la volonté. A la différence de Thomas d'Aquin, la raison raisonnante n'a plus la première place : on peut accéder à l'universel à partir des réalités contingentes. Du même coup, les concepts cessent d'être des abstractions - ils deviennent des signes - et la théologie une science non plus spéculative mais pratique : Dieu constituant le Bien, la volonté humaine produit l'acte cognitif pour l'atteindre.

Appliquons ce schéma à une gestion pragmatique de la firme : ses différents paliers engendrent successivement une *production univoque* de connaissances

qui débouche sur l'action. Au départ, les signes par lesquels les acteurs - au contact du contexte - désignent des potentialités d'actions sur l'environnement. Ensuite les *compétences* sous forme d'un ensemble de savoirs acquis, mémorisés, mobilisables²⁹. In fine, l'universalité scientifique.

1.4. Retour aux déterminants des structures d'entreprise

Revenons aux "universaux" des structures d'organisations. Le réalisme extrême des théoriciens de la contingence conduit à privilégier le *multiple*. Position inconfortable : ils surestiment le *Hic et le Nunc* contextuel sans pour autant expliquer - faute d'un modèle sémiotique, i. e. génétique de l'apprentissage - que des entreprises singulières, confrontées au même environnement, puissent développer des adaptations différentes tout en demeurant *univoques* quant à leur *être*. Ils oublient Duns Scot : les concepts ne sont pas la forme des choses (représentations) mais l'indication d'une action possible sur le réel.

A l'opposé, en privilégiant l'un, les partisans de la discrétion managériale surestiment la liberté d'action managériale.

"Cette thèse exploite des notions relativement simples de stratégie (saisie pour l'essentiel en termes de degré de diversification) et de structure (l'alternative structure fonctionnelle/structure divisionnelle) et suggère un message prescriptif également simple qu'il peut être dangereux de suivre à la lettre : un changement de stratégie requiert une modification de structure"³⁰.

Le management n'évitera-t-il le Charybde du réalisme extrême que pour sombrer dans le Scylla de l'anomie post-moderne si dispendieux pour les grands équilibres de la firme ? Les points de vue fonctionnaliste/stratégique et émergence/contingence sont-ils inconciliables ? Ne peut-on déboucher sur des modèles plus pertinents de gestion ? Nous nous proposons de poursuivre ces interrogations à l'aune de la *seconde querelle des Universaux*. Elle fut initiée par les nominalistes en réponse à la percée "constructiviste" de Duns Scot. Au cours du débat, si ce dernier avait montré que les universaux étaient les signes des choses, un autre franciscain établirait que ceux-ci sont organisés en systèmes sémiotiques.

DEUXIEME PARTIE : STIMULER LA CONTRIBUTION CRÉATIVE DE L'ACTEUR

Lorsque Peter Drucker (1992) propose de réduire l'intégralité d'une organisation, base et PDG compris, à quatre niveaux hiérarchiques³¹, il utilise - sans le savoir - le "rasoir" conceptuel forgé par un moine mendiant : Guillaume d'Ockham (2.1.). Par ce renouvellement de la Querelle des universaux nous découvrons : a) que derrière le management se cachent les signes (2.2.), b) que les

compétences y correspondent à un changement de niveau logique (2.3).

2.1. Le feu bienfaisant du rasoir d'Ockham

Evoquons la vie d'Ockham (1285-1347) avant de présenter ses recommandations nominalistes bien tempérées.

Guillaume d'Ockham

Guillaume d'Ockham (ou Occam) fit ses études à Oxford où il enseigna en rédigeant des ouvrages de Logique, de philosophie naturelle et de Théologie. Convoqué en Avignon sur chef d'hérésie, le Pape Jean XXII le confina dans un couvent de cette ville (1324). Il s'enfuit en Italie (1328) après son procès en Cour pontificale. Réfugié à Munich sous l'autorité de l'Empereur Louis de Bavière, il lui reconnaitra la prééminence sur tous les fidèles : "*Defende me gladio*", aurait-il dit au monarque, "*et defendum te verbo*" ("*Defends-moi par l'épée et je te défendrai par la parole*"). De fait, son apologie de la monarchie impériale marqua une rupture définitive avec l'idéal politique unitaire de la chrétienté médiévale. Elle déniait au Pape tout pouvoir temporel et désignait l'Écriture sainte et l'universalité des fidèles comme seules règles infaillibles en matière de foi. Exclu de son ordre en 1331 mais cependant mû par la " *crainte de passer pour novateur*" (Baudry, 1950), il se soumettra en 1348 avant de mourir à Munich (1349).

A première vue, son itinéraire "sent le fagot". Pourtant, sa *Summa totius logicae* (*Somme de toute logique*, 1323) n'a rien d'un brûlot. Elle reconstruit sur une base nominaliste l'ensemble de la logique médiévale (E. Karger, 1992). Son *nominalisme modéré* reconnaît l'existence de structures universelles mais uniquement dans l'esprit humain. Il infirme l'existence d'entités autre que celles que l'expérience oblige à reconnaître.

Résumons sa démonstration : si l'univers existe, il ne peut être à la fois universel - c'est-à-dire s'appliquer à une pluralité d'existants - et, simultanément, demeurer singulier - puis qu'il existe. En d'autres termes : 1) ce qui est étant le produit de la volonté souveraine de Dieu, Celui-ci ne saurait vouloir la contradiction ; 2) il s'ensuit que seul l'existant singulier peut se montrer à nous dans l'immédiateté de l'intuition.

Là encore, l'intuition, seule source de connaissance, rend inutile les concepts prétendument universels. En découle la formule du rasoir d'Ockham : "*Entia non multiplicanda praeter necessitatem*" ("*il ne faut pas multiplier les entités au-delà du nécessaire*").

Un rasoir bien affûté

Avec le *rasoir d'Ockham*, maxime méthodologique majeure en matière de philosopher³² (Bertrand Russell, 1914), la gestion dispose d'une méthode pour affronter la complexité : commencer par l'hypothèse la plus simple. Nul besoin d'un organigramme illisible à moins d'y être contraint par la nécessité. En France, Renault est passé de 8 à 3 niveaux hiérarchiques pour concevoir, fabriquer et diffuser la "*Twingo*", bel exemple d'*intraprise* dont toutes les fonctions sont autonomes. A l'opposé, loin de clarifier quoi que ce soit, le dédoublement indéfini des ordres de

réalité complice encore plus la complexité.

Cet appel nominaliste à la frugalité structurelle³³ pose cependant problème. Si la logique ne peut prouver l'existence d'entités autres que *contingentes* (Ockham), sur quoi fonder l'universalité des catégories de la gestion ? N'existant pas en puissance dans le sensible, comment pourraient-elles avoir un impact sur la réalité ? Questions redoutables : toute conceptualisation abusive étant menacée du rasoir d'Ockham.

2.2. Sous le management, les signes

La solution réside dans la manière dont Ockham protège les Pères de l'Eglise des effets de son rasoir³⁴ : distinguer ce qu'ils ont dit littéralement de ce qu'ils ont voulu dire.

Les types logiques calment le feu du rasoir

Avec sa théorie de la *supposition*, les termes généraux (vocaux et conceptuels) qui ordonnent la complexité s'organisent en systèmes de *signes* renvoyant aux réalités singulières. Rappelons sa démonstration : 1) les *signes* conventionnels diffèrent selon la langue à laquelle ils appartiennent mais les *concepts* auxquels ils sont subordonnés restent les mêmes chez tous ; 2) il existe donc un *système de signes* linguistiques mentaux pour *supposer* les signes des choses (*signa signorum*).

Systèmes de signes et *signes* forment ce que Russell (1901) appellera une *hiérarchie de types logiques* au sens où son "heptamètre foudroyant" (W. V. Quine, 1987) montrera qu'une classe, parce qu'elle est composée de *membres*, ne peut être membre d'elle-même. D'où le statut métacommunicationnel des sciences de gestion : elles parlent d'objets particuliers (*i. e. contingents*) comme les praticiens, mais en termes généraux³⁵ (*i. e. universels*).

Ce double mécanisme sémiotique permet d'abandonner des paradigmes obsolètes emboîtés à celui de la représentation³⁶ : 1) *l'homme-machine* (Descartes, 1644 ; La Mettrie, 1748) ; 2) son dérivé : *l'organisation-machine* (Fayol, 1916 ; Taylor, 1907-1912 ; Ford, 1926).

Toujours plus de la même chose ?

Se rendre maître et possesseur de la nature en gérant les hommes comme des actifs matériels exigeait l'abandon de la définition scotiste et ockhamiste du signe - celle d'une relation triadique : "*aliquid stat pro aliquo*" ("quelque chose (1) qui tient lieu de quelque chose d'autre (2) pour quelqu'un (3)") - au profit de l'analogie dyadique thomiste représenté (1)/représentant (2) d'où procède l'idée cartésienne de *représentation*.

"Ainsi le signe renferme deux idées : l'une de la chose qui représente, l'autre de la chose représentée ; et sa nature consiste à exciter la seconde pour la première"³⁷.

Cette logique binaire demeure celles des organigrammes sophistiqués : *représentations de représentations*. Elle débouche sur une impasse : 13 catégories de niveaux hiérarchiques et plus de 100 grades à la SNCF à la veille du dernier grand conflit social qui provoqua sa réorganisation ! Comment gérer l'énorme

quantité de données nécessaire au processus rétroactif et contingent de la décision ?

D'où la nature de la *crise* actuelle : celle d'un *changement* de niveau logique.

2.3. Changer de niveau logique avec les compétences

Depuis les années 70, l'Europe Occidentale, dont l'économie est moins endogène que celle de ses concurrents, veut résoudre le problème de l'emploi au niveau logique où il ne se situe pas. Elle cherche la clef de la croissance perdue là où l'ancien paradigme éclairait ! Refusant de changer de logique, ses emplois vont là où la mise en oeuvre de l'ancienne logique est moins coûteuse : 13,2% de la production mondiale étaient délocalisés en 1973, 16,5% en 1988, 24,8% prévus en l'an 2000³⁸.

Notre contribution à ce débat : 1) On a pu établir³⁹ une corrélation entre ancienneté dans l'entreprise, formation et compétences (Lebaube, 1993). En d'autres termes, le *Hic et Nunc* de Duns Scot (*i. e.* les faits *contingents*) peuvent être la source d'un nouveau savoir en gestion, ce que le mécanisme cartésien interdisait : Dieu n'est pas dans la substance (Descartes, Malebranche, La Mettrie). 2) Les systèmes de signes (Ockham) ainsi construits permettent aux acteurs de rendre compte de la complexité du *contexte* en changeant de *niveau* logique : la gestion des compétences appartient à un nouveau paradigme qui stimule la contribution créative de l'acteur⁴⁰.

Stimuler la contribution créative de l'acteur

La structure divisionnelle introduite par A.P. Sloan dans les années 20 organisait l'entreprise autour des *outputs* (*i. e.* les différents produits fabriqués et commercialisés) au sein de *divisions* à qui étaient attribuées les ressources fonctionnelles. D'où la présence d'une structure *fonctionnelle* (organisée autour des *inputs*, *i. e.* les spécialités ou fonctions nécessaires à l'accomplissement de l'activité de la division : marketing, production, recherche et développement, finances, personnel etc.) au niveau hiérarchique inférieur de l'organisation.

Et si l'*organisation* de l'organisation nécessitait d'accomplir un autre changement de niveau logique ? Non plus subordonner le traitement des *inputs* à celui des *outputs* (Sloan) mais stimuler la contribution créative de l'acteur à traiter les signes qui sont l'indication d'une action possible sur l'environnement (Duns Scot) ? C'est la coordination de la firme-réseau. Le contrôle par les normes et procédures disparaît au profit d'une régulation des acteurs par implication et auto-évaluation⁴¹. Les *flux tendus*, le travail en *îlots* confié à des *opérateurs* devenus *polyvalents*, le *Total quality system* (Ohno) ne confortent plus les hiérarchies intermédiaires. Ils mettent l'acteur dans l'obligation de gérer les *signes* de la complexité : les objectifs de la firme s'intériorisent au sein d'équipes autonomes. Le retour de l'acteur est celui d'un *acteur-signe*, concept fondateur du management symbolique.

"/.../ de même que le fait que toute pensée est un signe, de même, le fait que chaque pensée est un signe externe prouve que l'homme et le signe externe sont identiques,

comme le sont les mots homo et homme. Ainsi mon langage est la somme totale de moi-même ; car l'homme c'est la pensée"⁴².

En laissant leurs acteurs gérer l'information - i. e. les signes - les entreprises-réseaux des pays industriels développés cessent de jouer dans la division des nouveaux pays industriels. Leur ressource humaine devient une ressource rare, donc structurante (Michel Crozier, 1989). Leur *hyper-contexte* culturel - héritage de l'Histoire - devient avantage concurrentiel : il favorise le développement des *compétences* des acteurs à s'approprier sémiotiquement les différents contextes.

La GRH n'est plus ce qu'elle était

C'est pourquoi, l'orchestre symphonique préfigure, selon Peter Drucker, l'organisation des années à venir : plusieurs centaines de personnes hautement qualifiées s'y coordonnent sans niveau de management intermédiaire inutile⁴³. En son sein les signes s'y transforment en action. De même, dans les systèmes en réseaux, le "centre" coordonne aisément des ensembles pratiquement autonomes reliés par des rapports de quasi-marché. Ce type d'organisation, courant dans l'industrie japonaise, est aujourd'hui celle de Nike : la structure hiérarchique a été remplacée par une organisation en *teams*. Chaque équipe intègre les fonctions de *design* et de marketing auparavant centralisées. Dès lors, à la différence des entreprises françaises où elle constitue un corps spécifique⁴⁴, la GRH y apparaît comme un *état* et non plus comme une fonction (Jean-Claude Peyrolle, 1992).

TROISIEME PARTIE : GÉRER PRAGMATIQUEMENT LES COMPÉTENCES

Si le capital n'est rien sans les compétences (François Perroux, 1973), quid des structures existantes pour gérer socio-économiquement⁴⁵ les co-investissements (formation) nécessaires ? Cette interrogation en appelle deux autres : quelles structures pour quels comportements ? (3.1) et comment gérer les compétences (3.2) ?

3.1. Quelles structures pour quels comportements ?

Deux réponses s'excluent mutuellement : le *réalisme extrême* conserve l'organisation matricielle là où le *nominalisme radical* veut démolir la pyramide taylorienne.

Le réalisme extrême : garder l'ordre naturel des choses

Xavier Baron (1993) propose de centraliser les fonctions stratégiques "régaliennes" de GRH - définition des politiques, choix et transfert des méthodologies de gestion - et de décentraliser les "prestations de service" : recrutement, gestion, formation, promotion des cadres moyens et du restant du personnel. Ce *réalisme* néo-chandlerien juxtapose *verticalisation* des métiers professionnalisés (administration, gestion, développement

social, gestion intégrée de l'emploi) et *horizontalisation* opérationnelle des projets.

"On retrouve là les enjeux d'un mouvement vers des structures plus "matricielles". L'opérationnel ne peut se renforcer en horizontal (à l'aide de structures par projets par exemples), vers plus de réactivité et d'efficacité, qu'en s'appuyant sur des structures fonctionnelles et verticales très professionnelles"⁴⁶.

La *lean organization* (Dimitri Weiss, 1992) s'accommodera-t-elle d'une phlétoire d'entités de coordination⁴⁷ ?

Le nominalisme radical : démolir la pyramide

D'autres chercheurs retrouvent le nominalisme extrême de Pierre Abélard (début XI^e siècle). Pour ce dernier, une seule universalité : les mots. Une seule réalité : l'esprit qui les conçoit. N'est-ce pas le statut de l'*entreprise virtuelle* (Denis Ettinghoffer, 1992) ? Les "nouvelles technologies de l'information" (NTIC) semblent y prendre les attributs de l'universel divin : ubiquité (partout à la fois), omniprésence (fonctionner sans interruption), omniscience (transformer, *ipso facto*, sous-traitants, clients ou concurrents en partenaires). Les implanter suffirait à échanger, partager et reclasser électroniquement les compétences⁴⁸.

De facto, les entités de terrain prennent le même statut ontologique⁴⁹ que les organes de direction. Or, les NTIC ne sont pas de simples techniques : elles modifient profondément l'intensité capitaliste (Claude Jameux, 1989). Pour la période 1982-1988, le taux de croissance annuel moyen des investissements immatériels, toutes entreprises confondues, a été de 4,1% contre 1,1% pour les investissements matériels (Norbert Alter, 1989). Un organigramme électroniquement plat ne générera aucune efficacité si les *habitudes* de construction de la réalité empêchent l'acteur d'élaborer du *sens*.

D'où la pertinence d'Ockham : en obligeant les responsables à savoir ce que *signifier* veut dire (François Châtelet, 1972) il contribue à l'émergence d'une nouvelle rationalité.

Des entreprises/nations

Notre point de départ : W. V. Quine (1987). Les états et événements mentaux seraient une classe spécifique d'états et événements du corps humain ou animal.

"Du temps de Descartes, il était largement admis que l'esprit et le corps étaient deux substances en interaction /.../. De nos jours, la sagesse populaire veut qu'aucune pensée ou sensation n'ait lieu sans l'implémentation corporelle de quelque impulsion nerveuse ou l'excitation de quelque fibre. /.../ Dès lors, tenir l'esprit pour une seconde substance serait faire fi de la maxime de parcimonie de Guillaume d'Ockham, ce serait une *multiplicatio entium* tout à fait

praeter necessitatem. /.../ Loin d'être dissoute, la vénérable dualité de l'esprit et du corps s'est simplement déplacée des substances aux concepts ou au langage⁵⁰

L'histoire a su résoudre une telle contradiction : l'élaboration, diffusion et inter-traduction des langues nationales, loin d'être soumises à la seule coercition, ont donné lieu à l'élaboration d'un *consensus*. Cette articulation d'une régulation contractuelle centrale et de la spontanéité du *Hic et Nunc* n'est-elle pas la problématique de la gestion des compétences ?

3.2. Gérer les compétences

Dés lors, deux réponses se confortent : le nominalisme modéré de Guillaume d'Ockham montre comment *construire* les compétences, le réalisme tempéré de Duns Scot indique comment les *gérer*.

Guillaume d'Ockham : construire les compétences

Articulons le processus historico-linguistique d'élaboration d'un consensus et la distinction ockhamienne entre signes et systèmes de signes. Nous obtenons une architecture : elle va des formes les plus vernaculaires du langage jusqu'aux plus sophistiquées. L'hypothèse fondatrice de cette hiérarchie de *types* et *classes* logiques : toute signification repose sur un processus triadique d'inférence qui peut se reboucler *ad infinitum* (Peirce).

Tableau 1 : la construction d'une inférence

Face à un événement l'acteur construit un signe en lieu et place de cet événement (1).
Il attribue une signification à ce signe (2).
Il relie, de manière dynamique, cette signification à un objet de son action (3).

Une première classe de types logiques : l'action immédiate de l'acteur-signe

Lorsqu'une *inférence* nouvelle prend comme point de départ le point d'arrivée de la précédente, émerge une classe entière de nouvelles manières de voir, d'interpréter et d'agir.

A) Manières de voir

Un premier type de compétences : l'aspect initial des signes qui tiennent lieu et place des événements dans la pensée de l'acteur, les *representamens* (Peirce, 1904). Pour George Edward Moore (1873-1958), ami de Russell et de Wittgenstein, il existe un savoir au sein des propositions du sens commun : "*si tu sais ce qu'est une main, alors nous t'accordons tout le reste*"⁵¹. Lorsque ce type logique peut s'exprimer, l'organisation devient immédiatement "réactive" aux événements.

B) Manières d'interpréter

Les trois manières successives par lesquelles l'acteur *interprète* le niveau précédent fournissent d'autres types de construction des compétences : l'émotion, l'énergie, la logique.

a) Au départ, l'adhocratie

L'interprétation la plus *immédiate* d'un événement concerne la production *affective* de sens. Le premier effet d'un signe : l'émotion qu'il produit. Quelle que soit la fragilité d'une telle base de vérité⁵², l'adhocratie⁵³ qu'elle permet "libère les affects" (Sapir, 1933) et favorise la créativité. Ce symbolisme de "condensation"⁵⁴ s'oppose au simple symbolisme de "référence" consolidé par les règles de conduite, orientations cognitives et critères d'évaluation du groupe social (Kroeber et Kluckholm 1952).

b) Mobiliser les énergies

Un deuxième aspect de la construction d'une compétence réside dans sa dimension *énergétique* : la compétence n'a de sens que par rapport à l'action⁵⁵ (Développement et Emploi, 1991) et celle-ci exige du dynamisme. La logique du *co-investissement* ne remplacera celle du contrat⁵⁶ (Hauser, 1988) que si l'acteur a suffisamment d'énergie pour prendre en charge, corporellement et mentalement, les aléas de l'évolution de la qualification de son emploi⁵⁷.

c) Produire du sens

Affectivité et énergétisation ayant provoqué l'implication, le troisième effet du sens se déploie : modifier la *logique* du sous-système individu par une signification nouvelle. Encore faut-il que la topologie *structurelle* de prise de décision, i. e. les rapports de pouvoir, rendent possible une *interprétation* autonome. C'est en cela que la gestion des compétences est cause et conséquence de la modification des condensations idéologiques afférentes aux rapports d'autorité.

Par ces trois aspects successifs de l'interprétation des signes, l'organisation devient un ensemble de *relations affectives, énergétiques et logiques* connecté aux variations du contexte.

C) Manières d'agir

Un troisième type logique de construction d'une compétence articule les manières de voir et d'interpréter aux *objectifs* spécifiques de la firme : le passage à l'action⁵⁸. Une condition : que le mode d'élaboration des choix *stratégiques* l'autorise (Charles Henri Besseyres des Horts). Si chaque ressource humaine individuelle élabore un projet personnel, en vérifie le réalisme eu égard aux aptitudes exigées et aux possibilités de la firme, en devient protagoniste, elle peut développer les compétences nécessaires : l'apprentissage devient recours contre la montée de la complexité⁵⁹ (Jacques Méléze, 1985). L'organisation se transforme en un réseau flexible de salariés/micro-entrepreneurs de leurs propres projets.

D'autres classes de compétences : l'action logique et dynamique de l'organisation-signe

Formalisons la spirale vertueuse du processus interactif par lequel l'organisation, en réponse aux existants contingents, se produit elle-même (autopoïesis, Maturana).

"De la proposition selon laquelle toute pensée est un signe, il s'ensuit que toute pensée doit s'adresser elle-même à une autre pensée et doit déterminer une autre pensée puisque telle est l'essence du signe⁶⁰."

Nous obtenons deux autres classes de compétences : l'interprétation *logique* et l'interprétation *dynamique* des signes précédents. Elles dupliquent le processus de l'action *immédiate* (la réactivité sédimentée en *culture*) aux niveaux de la logique d'ensemble de l'organisation (*structure*) et de sa finalité (*stratégie*)⁶¹. L'entreprise toute entière devient "intelligente" (Hubert Landier).

Tableau 2: la construction d'une compétence

Événement contingent -> representamen -> interprétant immédiat -> objet de l'action du niveau logique n° 1 ->
nouveau representamen -> interprétant <i>logique</i> -> objet de l'action du niveau logique n° 2
-> nouveau representamen -> interprétant <i>dynamique</i> -> objet de l'action du niveau logique n° 3, etc.

Duns Scot : gérer le savoir changer

Si des structures réduites⁶² permettent la prise de décision *Hic et Nunc*, un management métacommunicationnel peut évaluer et réguler les trois niveaux logiques précédents (Jean-Claude Peyrolle, 1991).

L'univocité scotiste (i.e. la sortie de l'équivocité aristotélicienne de la notion d'être) montrait la possibilité de connaître Dieu dans l'ici et le maintenant. Ce primat *logique* accordé aux faits contingents fournit les bases d'un management de *processus* dans le domaine de la gestion des compétences : rompre avec l'*analogie* thomiste qui, en privilégiant l'abstraction, préfigurait une formation coupée de l'action à partir de concepts/représentations.

"Duns Scot, pris dans la controverse des universaux appliqués au mystère de la Trinité trouva un moyen terme qui le sauvait de l'antinomie hérétique liée à la conception conceptualisée de Thomas d'Aquin. Si la distinction des personnes en Dieu est réelle, Dieu n'est plus unique ; si elle est logique, la croyance en la Trinité est sans fondement. Le moyen terme proposé par Duns Scot est la

distinction formelle qui unit les deux distinctions puisqu'elle est logique, mais a un fondement dans les faits⁶³."

Les concepts phénoménologiques de *priméité* (perception non interprétative du réel), *secondarité* (construction d'un référentiel par et pour l'action) et *tercéité* (acceptation symbolique de la loi) peuvent fonder une nouvelle logique de développement (Charles S. Peirce). Ils permettent l'émergence d'un "ensemble dynamique de savoirs, savoir faire, savoirs être au sein d'une activité finalisée⁶⁴".

Repérer les aptitudes et capacités

Deviennent *premières* au sein d'un processus de gestion des compétences la capacité managériale à repérer les *aptitudes* et *capacités* issues des différents contextes personnels, associatifs et professionnels présents et/ou passés de l'acteur. Si elle veut privilégier l'abduction au sein de l'organisation⁶⁵, la GRH doit apprendre elle-même à déceler les indicateurs flous de variations atypiques comme autant de futurs constituants de règles encore inconnues.

"L'idée fondamentale est donc que les facultés cognitives sont inextricablement liées à l'historique de ce qui est vécu, de la même manière qu'un sentier au préalable inexistant apparaît en marchant.⁶⁶"

C'est en prenant ces *potentiels* tels qu'ils sont, c'est-à-dire de manière non polarisée, sans évaluation normative, que la GRH pourra contribuer à l'émergence de nouvelles compétences évolutives. Pour cela, elle doit considérer l'ensemble de l'expérience individuelle de l'acteur comme un *premier niveau logique* : celui de la possibilité à l'état pur.

"Le contexte et le sens commun ne sont pas des artefacts résiduels /.../ Ils sont en fait l'essence même de la cognition *créatrice*.⁶⁷"

Une véritable révolution culturelle - celle de la réhabilitation du sens commun à partir de son noyau rationnel issu de la praxis humaine - favorisera la naissance d'un monde complexe. Celui-ci, une fois domestiqué et apprivoisé, deviendra le système simple de l'organisation du futur capable d'utiliser des compétences redevenues normalisées. Ce n'est que si ce niveau initial de l'expérience humaine, tout-à-fait indépendant des formations labellisées, est valorisé que pourront être pris en compte les premiers marqueurs de changements en cours de réalisation (Michel Joras, 1993).

Attribuer réactivement une signification

Face à des situations nouvelles, peut alors émerger un *deuxième niveau* managérial : piloter l'attribution - à la fois affective, énergétique et logique - d'un sens à un élément *contingent* du contexte. Mais nous avons vu que ce niveau de compétences ne produisait que des comportements simplement *réactifs*. En l'absence de finalisation, i.e. de gestion stratégique des R.H., les compétences se réduisent à simples dyades fortuites : elles sont ce qu'elles sont (1) *par rapport à quelque chose* (2).

Valoriser une éthique proactive

Or, le point de vue scotiste accordant une certaine réalité aux objets cognitifs des niveaux précédents permet de découvrir l'existence d'un *troisième niveau logique* : celui de la *proactivité* (Michel Godet). Dès lors, gérer les compétences revient à établir une *relation* entre les signes précédents et certaines *valeurs*. Cette *médiation* logique de l'éthique n'a rien à voir avec celle, hiérarchique, de l'analogie thomiste. Le domaine de la loi prend un sens général : celui d'une nécessité conditionnelle issue de l'*habitude* (Peirce) permettant l'établissement d'une *hégémonie* (Gramsci).

Un exemple : la GRH du constructeur informatique Hewlett-Packard (Grenoble) a pu éviter la délocalisation dans le Sud-est asiatique tout en doublant la productivité et triplant le volume de production à partir de 3 principes fondamentaux élaborés collectivement. Ces critères ont permis une GRH proactive, flexible et pragmatique⁶⁸.

Une formule triadique synthétise cette émergence (*enactement*) des compétences : la *proactivité* (3) implique la *construction du sens* (2) qui implique la *valorisation des potentiels* (1).

Une nouvelle logique

L'ordre logique de la *construction* ascendante des compétences indique celui, inverse, de leur *management*:

Tableau 3 : l'enactement des compétences

Gestion de niveau 3 : faire émerger des universaux trivalents (1/2/3) qui mettent proactivement en relation des signes : ceux-ci sont ce qu'ils sont (1) par rapport à quelque chose (2) pour quelqu'un (3).

-> *Gestion de niveau 2 : utiliser la structure bivalente (1/2) de la contingence pour produire réactivement du sens (1) affectif, énergétique et logique par rapport à quelque chose (2).*

-> *Gestion de niveau 1 : repérer la structure monovalente (1) des possibilités individuelles : potentiels non polarisés (aptitudes et capacités) qui sont ce qu'ils sont (1).*

La double hélice de la gestion des compétences

Superposons les deux spirales vertueuses : celle, ascendante, de la *construction* des compétences - s'entrelace avec celle, descendante de leur *gestion*. Nous obtenons une *double hélice*. Elle est à la fois *nominaliste* (Ockham) et *logique* au sens *réaliste* du terme (Duns Scot). Cette logique est celle du pilotage des processus⁶⁹ par lesquels l'esprit s'efforce de résoudre des problèmes concrets en produisant des connaissances, depuis les plus élémentaires (le sens commun) jusqu'aux plus élaborées (la science). Elle fournit l'indication d'une action possible sur le réel. Elle ne sert pas à déterminer ce qui est (abstraction thomiste) mais ce qui doit être (Fichte, *Principes de la doctrine de la science*,

1794). Ses éléments entrent dans la pensée logique par les portes de la perception des acteurs et en sortent par la porte de l'action intentionnelle managériale⁷⁰.

Les variations du *contexte* font signe à l'entreprise proactive. Là où régnaient turbulences et incertitudes, un *management pragmatique* adapte l'ensemble de l'organisation aux *opportunités de développement* ainsi révélées. Comment piloter ce *processus* de construction des *signes-action* où l'*acteur-signe* se produit lui-même en produisant l'organisation ? En réorganisant l'entreprise selon des paliers de complexité grandissante. Ceux-ci permettront une *interaction écosystémique* avec l'environnement à des niveaux logiques de plus en plus élevés.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Nos hypothèses initiales : l'anomie managériale *postmoderne* (XX^e-XXI^e siècles) évoque celle de la *prémodernité* (XI^e-XIV^e siècles). Dans les deux cas l'évolution du *contexte* dévalue *de facto* la vision du monde antérieure. Jusque ici, les structures de la firme se conformaient aux préceptes du *Discours de la méthode* (1644) : leur tout n'était que la somme des parties. Mais comment s'adapter aux mutations incessantes des technologies, de la concurrence ou des marchés de changes alors que ce *tout contextuel* ne peut plus être séparé en éléments simples (précepte 2) ou en solutions partielles qui remonteraient jusqu'au tout initial (précepte 3) ?

D'où l'émergence d'innovations managériales. Elles ne sont pas simplement *contingentes* à tel ou tel héritage culturel régional : par exemple le confucianisme. Elles expriment l'obsolescence d'un modèle d'organisation jusque là *universel* : la rationalité séquentielle *préalable* à l'action fondée sur la *théorie spéculaire de la connaissance* (Richard Rorty, 1979). En découlait l'ambition positiviste des sciences de gestion : refléter en miroir ("*speculum*") la firme et son contexte.

Et si les organisations efficaces étaient en train de fonctionner selon une toute autre *organisation* du savoir ? Il est troublant de constater que leur architecture répond à une nouvelle logique⁷¹. Ses composants : 1) des *objectifs* pour ne pas se tromper d'options *stratégiques* ; 2) des *structures* pour gérer les compétences avec efficacité ; 3) une *culture* pour relier les hommes sur un mode évolutif (Vincent Megglé, 1993). A l'entrecroisement, la GRH. Elle met en place et régle des processus en vue de conséquences déterminées impliquant des ordres de coexistence qui sont les moyens pour arriver à ces conséquences (définition du *pragmatisme*, John Dewey, 1925).

Reprenons la trame tissée dans le grand débat d'idées qui a passionné l'Occident médiéval. Changeons simplement de fil de navette : les catégories morales de jadis deviennent les critères d'efficacité d'aujourd'hui. Nous redécouvrons la pertinence de la définition médiévale du signe : *quelque chose qui tient lieu de quelque chose d'autre pour quelqu'un en vue de quelque chose*. Elle nous projette en deçà du paradigme dominant : le *cogito* cartésien. Notre détour se révèle raccourci.

Les concepts de gestion cessent d'être des reflets empiriques. Souvenons-nous de l'impasse où avait buté Wittgenstein I : les faits sont indépendants des signes, ceux-ci n'étant qu'un mode abrégé de mentionner une liste de propositions isolées énumérables estimées vraies (Tractatus, 1921). D'où sa décision d'abandonner toute recherche pour devenir instituteur en Basse Autriche : "ce dont on ne peut parler, il faut le taire". La conception scolastique du signe préfigurait Wittgenstein II et celui-ci indiquait par avance la conduite à tenir face à un contexte imprévisible : le signe par lequel l'acteur exprime le contingent est un signe de généralité. Il indique que l'on pourrait continuer à appliquer une certaine règle ou une certaine description à d'autres cas possibles sans pouvoir dire par avance lesquels⁷².

Cette logique est celle des structures en réseaux. Elles font devenir les organisations *plus* que la somme de leurs parties en favorisant le développement des capacités de l'acteur sans dire ce qui arriverait dans telle ou telle hypothèse. La logique du retour de l'acteur devient celle de son autonomie épistémologique.

Au terme provisoire de notre investigation retrouvons les personnages de Raphaël sur les murs de la Stanza della firma au Vatican : Platon y montre le ciel, Aristote y désigne la terre. Et si l'opposition de ces figures emblématiques de la Querelle des Universaux n'avait été qu'un moment de l'évolution entre métaphysique et science, l'accent étant alternativement mis sur le sujet pensant (nominalisme) ou sur le contexte (réalisme) ?

Les perturbations de l'environnement sont telles que la firme ne peut plus les considérer comme un accident de parcours (nominalisme extrême) ou comme un objet académique à refléter (réalisme extrême). La survie des organisations dépend de leurs capacités à faciliter l'émergence d'hypothèses provisoires d'action à partir du noyau rationnel du sens commun d'acteurs en prise directe avec le contingent. Elles doivent réconcilier dynamiquement en *enaction* (Varela, 1988) les approches de Duns Scot et de Guillaume d'Ockham. Cette réponse structurelle aux variations contingentes du contexte, synchrone aux mutations d'autres fonctions⁷³, fait participer la fonction médiatrice de la GRH, devenue facteur d'allocation des ressources productives, à la formation de l'offre.

NOTES

1- Schumpeter, J. (1912) - Business Cycles. Tr. fr. La Théorie de l'évolution économique, Paris, 1935.

2- Morin, E. (1980) - La méthode. 2. La Vie de la Vie, Paris, Seuil, p. 21.

3- Commission "Éducation, Formation, Recherche", Une formation pour tous, X^e Plan, Paris, La Documentation Française, 1989.

4- Bon, M. (1993) - "Les attitudes devant le travail", Rapport pour l'Institut de l'entreprise, Le Monde, mercredi 8 septembre 1993, p. 26.

5- Le Goff, J. (1957) - Les intellectuels au Moyen-âge.

6- Nous empruntons le terme à certains philosophes contemporains pour évoquer - du point de vue de la GRH - la perte de sens, la confusion des valeurs, la fin des idéologies, et - du point de vue des sciences de gestion - l'émergence de processus anormiques au sein et autour de la firme.

7- Touraine, A. (1992) - Critique de la modernité, Paris, Fayard, 462 p.

8- Nous utilisons la terminologie du *General Accounting Office* (GAO, USA).

9- Doublet (J.-M.) "Management : les constructeurs", Revue Française de Gestion, N° 94, juin, juillet, août 1993, p. 1.

10- Paché, G. et Paraponia, C. (1993) - L'Entreprise en réseaux, Presses Universitaires de France, collection "Que-sais-je", n° 2704, 127 p.

11- Thiétard (R.-A.) et Forgues (B.) "La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations", Revue Française de Gestion, "Gérer la complexité", N° 93, mars-avril-mai 1993, p. 7.

12- Dupuy, J.-P. (1970) - Ordres et désordres. Enquête sur un nouveau paradigme, Paris, Seuil. Dupuy, J.-P. et Dumouchel, P. (1983) - L'auto-organisation, Paris, Seuil.

13- Sfez, L. (1981) - Critique de la décision, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 3^e éd. 1981.

14- Barral, Et. et Clapiers, R. de, "Pourquoi la crise va renforcer l'industrie japonaise", Enjeux, les Echos, n° 81, mai 1993, p. 79.

15- Fiol (M.) et Solé (A.) "La question du management selon H. A. Simon", Revue Française de Gestion, N° 94, juin, juillet, août 1993, p. 92.

16- Kotarbinski, T. - Leçons sur l'histoire de la logique, Varsovie, P.U.F. (1964), pp. 80-86.

17- Chandler, A. D. - Strategy and Structure, Cambridge, the MIT Press, 1962.

18- Desreumaux, A. - "Structures de l'entreprise", Joffre, P. et Simon, Y. - Encyclopédie de Gestion, Paris, Economica, 1989, tome III, p. 2791.

19- Lawrence, P. R. et Lorsh, J. W. (1967), Organization and Environment, R. D. Irwing, Homewood.

20- Desreumaux, A. (1989) - "Structures de l'entreprise", Joffre, P. et Simon, Y. - Encyclopédie de Gestion, Paris, Economica, tome III, p. 2791.

- 21- Erigène, J. S. (862-866) - De divisione naturae. Cité in Châtelet, F. (1972) - Histoire de la philosophie, tome II, La philosophie médiévale. du 1er siècle au XV^e siècle, Pépin, J., "Théologie et philosophie au Moyen-Age", Paris, Hachette, p. 111.
- 22- Quine, W. V. (1987) - Quiddities. An intermittently Philosophical Dictionary, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachussets. Tr. fr. "Universaux", Quiddités. Dictionnaire philosophique par intermittence, Paris, Les Editions du Seuil, 1993, p. 250.
- 23- Desreumaux, (A.), "Structures de l'entreprise", Patrick Joffre et Yves Simon, Encyclopédie de Gestion, Paris, Economica, 1989, tome III, p. 2778.
- 24- Espagnat, B. d'. (1965) - Conceptions de la Physique Contemporaine, Paris, Hermann, p. 22.
- 25- Aristote - Aristotelis Metaphysica, Oxford, W. Jaeger ed., 1957. Tr. fr. Métaphysique, Paris, Vrin, 1964, 2, 1003 b 6-18.
- 26- Summa Theologiae. Tr. fr. Somme théologique, Paris, A. Raulin & A. M. Roguet, 1984, I. Q. 108, art. 2.
- 27- Debray, R. (1981) - Critique de la Raison politique, Paris, Gallimard, pp. 256-262.
- 28- Serres, M., "A propos du traité de Médiologie générale de Michel Debray", Le Nouvel Observateur, n° 1385 du 23 au 29 Mai 1991, Le Nouvel Observateur/Livres, p. 154.
- 29- Joras, M. et Ravier, M. - Comprendre le bilan de compétences, Paris, Editions Liaisons, 1993, 224 p., p. 67.
- 30- Desreumaux, A. (1989) - "Structures de l'entreprise", Joffre, P. et Simon, Y. - Encyclopédie de Gestion, Paris, Economica, tome III, p. 2791.
- 31- Drucker, P. (1992), Managing for the Future. Tr. fr. Je vous donne rendez-vous demain, la société post-business, Editions Maxima, Paris, 1993.
- 32- Russel, B (1914) - On the Nature of Acquaintance, Logic and Knowledge Essays, 1091-1950, éd. R. C. Marsh, London, Allen & Unwin, 1956. Tr. fr. Logique et connaissance, 1956.
- 33- Kotarbinski, T. (1964) - Leçons sur l'histoire de la logique, Varsovie, P.U.F., pp. 80-86.
- 34- Baudry, L (1958) - Lexique philosophique de Guillaume d'Ockham, Paris, Lethielleux.
- 35- Kotarbinski, T. (1964) - Leçons sur l'histoire de la logique, Varsovie, P.U.F., pp. 80-86.
- 36- Peyrolle, J. C. (1992) - "Les nouvelles frontières épistémologiques de la GRH naissent de la coexistence de différents niveaux logiques. Comment générer de nouvelles connaissances pour développer les organisations", La GRH Avec ou Sans Frontières. Actes du Congrès, AGRH, 3^e Congrès, Lille 19 et 20 Novembre 1992, pp. 493-503.
- 37- Arnaud et Nicole (1683) - La logique ou l'art de penser, 5^e édition, chap. IV, Paris, P.U.F., 1965.
- 38- Lenoir, R. Nation en danger, Le Monde, vendredi 9 juillet 1993, p. 2.
- 39- Lebaube, A. (1993) - "Selon son étude annuelle les pays de l'OCDE compteraient 36 millions de chômeurs en 1994", Le Monde, Jeudi 22 juillet 1993, p. 15.
- 40- Watzlawick, P. ; Weakland, J. ; Fisch, R. (1975) - Change, Principles of Problem Formation and Problem Resolution. Tr. fr. Changements, paradoxes et psychothérapie, Editions du Seuil, 1975, Points, Seuil, Paris, 1981, p. 25.
- 41- Daniel Jones, professeur de management à la Cardiff Business School et coordinateur en Europe d'une étude menée par le MIT sur l'organisation industrielles, exposé lors du 3^e colloque de la Fondation européenne pour un management de la qualité, Paris, 1992.
- 42- Peirce, C.S. (1868) - "Some Consequences of Four Incapacities", Journal of Speculative Philosophy, 1868, vol. 2, p. 140-157 ; Collected Papers of C.S. Peirce, Harvard University Press, 1932-1954, volume 5, paragraphes 264-277, Tr. fr. "De quelques conséquences de quatre incapacités", Textes fondamentaux de sémiotique, Paris, Klincksieck, 1987, p. 102.
- 43- Drucker, P. (1993) - The Post-Capitalist Society. Tr. fr. - La société post-capitaliste, Dunod, Paris.
- 44- Mallet, L. (1993) - La gestion prévisionnelle de l'emploi, Editions Liaisons, Paris.
- 45- Thierry, D. et Sauret, C. (1993) - La gestion prévisionnelle et préventive des emplois, Paris, L'Harmattan, 268 p.
- 46- Baron, X. "L'organisation des fonctions centrales de gestion des ressources humaines", Revue Française de Gestion, N° 92, janvier-février 1993, p. 13."
- 47- Weiss, D. (1992) - Présentation de synthèse sur la notion de frontières en gestion des ressources humaines, La GRH Avec ou Sans Frontières. Actes du Congrès, AGRH, 3^e Congrès, Lille 19 et 20 Novembre 1992, p. 16.
- 48- Ettinghoffer, D. (1992) - L'Entreprise virtuelle, Paris, Odile Jacob.
- 49- "Partie de la philosophie qui spéculé sur "l'être en tant qu'être" /.../ Le nom seul est nouveau ; quant à cette science même, elle existait déjà chez les scolastiques, avec la même définition : /.../ détermination commune à tous les êtres". Lalande, A. (1902-1923), Article Ontologie, -

Vocabulaire technique et critique de la philosophie, Paris, Presses Universitaires de France, 1968, pp. 714-715.

50. Quine, W. V. (1987) - Quiddities. An intermittently Philosophical Dictionary, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachussets. Tr. fr. "Esprit versus corps", Quiddités. Dictionnaire philosophique par intermittence, Paris, Les Editions du Seuil, 1993, pp. 75-77.
51. Moore, G. E. (1925) - "A defence of common sense", Philosophical Papers, Londres, Allen & Unwin, 1959, cité in Wittgenstein, L. (1969) - Über gewissheit, Basil Blackwell, 1969. Tr. fr. De la certitude, Paris, Gallimard, 1965, 1976, collection *Les essais*, Collection Tel, 1987, nouvelle édition, 1992, p. 55.
52. Deledalle, G. (1990) - Lire Peirce aujourd'hui, De Boeck-Wesmael, Bruxelles, p. 25.
53. Mintzberg, H. (1982) - Structure et dynamique des organisations, Paris, Editions d'organisation.
54. Sapir, E. - Anthropologie, Paris, Editions de Minuit, 1967.
55. La gestion des compétences, la notion de compétences et ses usages en gestion des ressources humaines, Développement et Emploi, Paris, 1991.
56. Hauser, G. (1988) - L'investissement formation, Paris, Editions d'Organisation.
57. Favry, J; et Pacini J. (1992) - La Formation à l'évolution des emplois, Paris, Editions Eyrolles.
58. Peyrolle, J.C. (1992) - "Gestion des ressources humaines : changer de logique", Actes du 2° congrès de l'AGRH, Cergy-Pontoise.
59. Mèlèze, J. (1985) - L'approche systémique des organisations. Vers l'entreprise à complexité humaine, Paris, Editions Hommes et techniques.
60. Peirce, C.S. (1868) - "Questions concerning Certain Faculties Claimed for Man", Journal of Speculative Philosophy, 1868, vol. 2. ; Collected Papers of C.S. Peirce, Harvard University Press, 1932-1954, volume 5, paragraphes 213-263. Tr. fr. "Questions concernant certaines facultés attribuées à l'homme", Textes fondamentaux de sémiotique, Paris, Klincksieck, 1987, p. 60.
61. Peyrolle, J.C. (1992) - "Gestion des ressources humaines : changer de logique", Actes du 2° congrès de l'AGRH, Cergy-Pontoise.
62. Il y a seulement 7 niveaux hiérarchiques entre l'opérateur de base et le PDG de Hewlett-Packard Monde et 5 à l'intérieur de la filiale française (intervention de Mr Riou, secrétaire général HP France au Congrès régional CJD - Centre des Jeunes Dirigeants - Ile de France 11 juin 1993).

63. Deledalle, G. (1978) - Charles S. Peirce, écrits sur le signe, Paris, Seuil, p. 208.
64. Définition de la compétence in Joras, M. et Ravier, M. - Comprendre le bilan de compétences, Paris, Editions Liaisons, 1993, 224 p., p. 67.
65. Peyrolle, J.C. (1992) - "Gestion des ressources humaines : changer de logique", Actes du 2° congrès de l'AGRH, Cergy-Pontoise.
66. Varela, F. J. (1988) - Cognitive science. A Cartography of Current Ideas, tr. fr. Connaître les sciences cognitives, tendances et perspectives, Editions du Seuil, Paris, 1989, p. 111.
67. Varela, F. J. (1988) - Cognitive science. A Cartography of Current Ideas, tr. fr. Connaître les sciences cognitives, tendances et perspectives, Editions du Seuil, Paris, 1989, p. 98.
68. Communication de Mr Gérard Lebrun, Directeur des relations sociales de Hewlett-Packard à Grenoble dans le cadre de la préparation du 4° congrès de l'AGRH, HEC, Jouy-en-Josas, 18-19 novembre 1993.
69. Dewey, J. (1938) - Logic : the Theory of Inquiry, The Collected Works of John Dewey, 1882-1953. (III. 12), Carbondale, Southern Illinois University Press. tr. fr. Logique. théorie de l'enquête, Paris, PUF, 1967, 1993, 2° éd., 696 p.
70. Peyrolle, J. C. (1992) - "Les nouvelles frontières épistémologiques de la GRH naissent de la coexistence de différents niveaux logiques. Comment générer de nouvelles connaissances pour développer les organisations", La GRH Avec ou Sans Frontières, Actes du Congrès, AGRH, 3° Congrès, Lille 19 et 20 Novembre 1992, p. 520.
71. Megglé (V.) "L'architecture de l'usine efficace", Revue Française de Gestion, N° 94, juin, juillet, août 1993, pp. 5-13.
72. Descombes, V; (1992) "Something different. Remarques sur le pragmatisme de Richard Rorty", Bouveresse, J. et alii - Lire Rorty, Combas, 32050, , Editions de l'éclat, p. 62.
73. Micalleff, A. (1989) - Théories du marketing, Joffre, P. et Simon, Y., Encyclopédie de Gestion, Economica, tome III, p. 2981.