

Construction des connaissances et axiologie en GRH

Michel SONNTAG

Ecole Nationale Supérieure des Arts et Industries de Strasbourg
Laboratoire de productique de Strasbourg

RÉSUMÉ

Les pratiques de GRH ainsi que la littérature associée expriment un double mouvement :
- un mouvement d'unification emblématisé par la recherche de procédures normalisées et de concepts fondés en raison,
- un mouvement de diversification exprimé par les démarches d'individualisation et d'adaptation aux contextes.

Autour de cette opposition se cristallise la question du fondement et de la finalité des connaissances et des pratiques en GRH.

La GRH relève-t-elle d'une simple démarche empirique ou peut-elle prétendre à un statut plus scientifique? Opère-t-elle une rupture épistémologique avec la connaissance immédiate ou consiste-t-elle en la mise en oeuvre d'un bon sens commun?

La communication proposée explore d'abord la démarche de construction des connaissances en GRH en prenant plus particulièrement appui sur le domaine de la formation, l'une des composantes de la GRH. De quelle nature sont les notions qui sont mises en oeuvre?

Mais la GRH s'occupe de ressources particulières, on le sait. Cela la contraint à assumer des problèmes qui ne se réduisent pas à l'épistémologie. La question de la scientificité se prolonge par celle de la légitimité. Mais la légitimité ne se réduit pas à la normalisation juridique.

Parce que la GRH est confrontée aux rapports des acteurs entre eux et avec l'entreprise, elle ne peut pas faire l'économie de la difficile question du pouvoir. . Taylor pensait qu'elle devait en somme gérer la soumission des sujets à la logique de la production, le management participatif et la GRH-fonction-partagée ont-ils retourné la situation? Rien n'est moins sûr, mais il n'est pas certain non plus que la GRH soit réduite aux connaissances empiriques ou expertes ou à la rationalisation des rapports de pouvoir.

Cette question constitue un véritable invariant, pensons-nous, dont l'étude contribue au construit humain de la réalité sociale. Plus qu'une réponse qui ne saurait que la faire rebondir ailleurs, elle gagne à rester ouverte c'est à dire à faire partie de l'horizon d'intelligibilité de la réflexion en GRH.

1. INTRODUCTION

Comme la politique ou l'éducation, la Gestion des Ressources Humaines se trouve dans une situation épistémologique peu assurée. Peut-on parler de science? On aimerait bien ; cela arrangerait les choses, permettrait de décréter avec sérénité, de prévoir sans trop de risques, d'assurer sa place auprès de l'intelligentsia académique fascinée par le modèle scientifique.

Ce n'est pas un hasard si l'on parle des sciences de l'éducation et des sciences politiques ou économiques. La GRH plus modeste se contente d'affirmer sa vocation gestionnaire à travers laquelle elle ambitionne un statut épistémologique rigoureux. Après tout si l'on parle des sciences de la gestion, la GRH peut bien revendiquer le statut de science du moins au titre de gestion et sans doute autant que l'analyse politique ou l'éducation.

On devine les conséquences de ce débat. En occident la science s'est adjugé la vérité. Même si l'on sait aujourd'hui que la vérité est de nature axiomatique en mathématiques, donc relative et qu'elle relève du falsifiable¹ pour les sciences expérimentales (toute vérité scientifique est une erreur rectifiée disait Bachelard (1969)² la science affirme que ses assertions vérifiées ne sont pas dépendantes des prises de positions personnelles des chercheurs, ni des différences culturelles ou climatiques.

Peut-on dégager en GRH des connaissances de cet ordre?

Deux constats permettent d'orienter la réflexion.

1. - Les pratiques en GRH sont variées, multiples, voire contradictoires que ce soient les modes de rémunération, la gestion des carrières, les démarches de recrutement, les dispositifs de formation... Comment sont construits les concepts qui guident ces pratiques?

2.- Comme l'éducation et la politique, la GRH est confrontée à l'organisation de l'action collective et aux relations entre les individus. A ce titre elle ne peut passer sous silence la question du sujet, de la finalité et du pouvoir. De l'épistémologie elle est renvoyée à l'axiologie. A la question de la vérité se substitue celle de la légitimité et de l'éthique.

En d'autres termes la GRH n'est pas seulement confrontée au problème du fondement de ses connaissances, elle doit aussi penser la question du sujet et du pouvoir.

Comme elle recouvre des activités diverses allant de la GPE aux conditions de travail en passant par le recrutement, nous attacherons plus particulièrement à une composante, la formation, pour explorer ces questions. Ce choix nous permet d'exploiter des recherches menées dans ce domaine ainsi que notre expérience d'ingénierie de formation en même temps qu'il est soutenu par des analyses de divers auteurs qui ont exploré le champ de l'éducation.

L'hypothèse qui a guidé notre travail est que la formation tout comme la GRH sont des mises en scène de

configuration de pouvoir sous couvert d'acquisition de connaissances ou de logique de gestion. Nous aborderons donc d'abord des aspects d'ordre épistémologique en nous intéressant à la production des connaissances dans ces domaines d'activité puis nous explorerons la relation de la GRH à la question de l'éthique.

2. DES NOTIONS AUX STATUTS EPISTEMOLOGIQUES VARIES...

On trouve sans difficulté des études vantant le mérite et la fonction stratégique de la formation, véritable atout pour l'entreprise (Meignant 1986)³ et d'autres qui en dénoncent le caractère illusoire ou idéologique. Sommes-nous dans un domaine aux concepts maîtrisés?

Les pratiques de formation sont variées, les conceptions aussi. Les pratiques s'inventent au fil des situations, génèrent des conceptions qui les éclairent tout en s'enracinant dans des prises de positions où il est difficile de distinguer la part de l'idéologie de celle de la justification scientifique. Ce jugement est valable pour d'autres champs de la GRH comme le recrutement ou les définitions de fonction ou la GPO... En réalité des notions se construisent peu à peu, des idées s'imposent qui servent de point de repère et des procédures se standardisent. La difficulté vient de la confusion des statuts épistémologiques : certaines notions relèvent du cadre juridique, c'est à dire du normatif, d'autres d'une standardisation professionnelle plus ou moins locale ou internationale, d'autres enfin de l'induction scientifique.

Si l'on considère le champ de la formation on retrouve facilement cette situation.

- Les notions de contrat d'orientation, de qualification, d'adaptation à l'emploi, d'emploi solidarité, d'apprentissage, de contrat local d'orientation sont d'ordre juridique.

- La notion de taxonomie qui permet de hiérarchiser les objectifs pédagogiques pour la mise en place d'une formation par unités de valeurs capitalisables ou plus généralement pour organiser la hiérarchie des compétences repose sur les travaux de psychologie cognitive de Bloom (1968)⁴. La même taxonomie est utilisée en France, aux USA, en Egypte... Elle est présentée comme conforme au fonctionnement de l'esprit humain.

- D'autres notions et méthodologies s'imposent progressivement, qui ont été élaborées par des organismes de formation célèbres ou des courants de pensée dominants comme la notion d'ingénierie de formation vers les années 60 (Le Boterf 1985) ou d'audit de formation (sous l'influence notamment de l'ADEP et de Quaternaire Education...)

Quelle est la portée de ces connaissances et de ces pratiques Contingence ou légitimité universelle : cette alternative, trop dichotomique sans doute située cependant bien l'enjeu. Si certaines notions ont été imposées dans le

cadre de clarification et de normalisation juridique (cf. crédit d'impôt, formations diplômantes, congé individuel de formation...) pour organiser la distribution des crédits et la hiérarchie des actions..., d'autres, comme les notions de formation-action ou d'évaluation des acquis ou de bilan de compétences..., ont des fonctions et des origines moins précises, empreintes de recherches en éducation, en psychologie cognitive, en sociologie...et de pratiques et d'empirismes divers

De façon plus générale la CEE est confrontée à cette question de la transparence entre les dénominations des connaissances, les systèmes et les procédures de certification et de validation des diplômes ; à cet effet plusieurs organismes et programmes d'études ont été créés comme l'IEEPS (Institut Européen d'Education et de Politique Sociale) au milieu des années 70 pour répondre aux besoins largement ressentis en Europe d'un centre de recherche en éducation indépendant des structures nationales.

En définitive comme n'importe quel champ de la pratique sociale ou psychosociale, les domaines de la formation et de la GRH possèdent leur vocabulaire technique, leur langage propre. Mais il ne suffit pas d'user de mots savants pour assurer la validité scientifique : la scientologie utilise bien un vocabulaire pour initiés est-elle pour autant une science?

C'est l'ambivalence épistémologique des notions qui pose problème en réalité. Par exemple derrière des notions d'ordre juridique se profilent des normes techniques et des références plus ou moins scientifiques. Cette caractéristique traverse tout le champ de la GRH et les notions participent ainsi à une contagion de leur statut épistémologique. On lira avec intérêt l'analyse réalisée par Isabelle Vacarie et Alain Supiot⁶ (1993) à propos des normes juridiques et techniques dans les domaines de la santé, de la sécurité et de la libre circulation des marchandises.

L'interaction et la soumission de la norme juridique à la rationalité scientifique et technique s'expriment par l'incorporation aux notions réglementaires et juridiques d'un nombre croissant de traits voire de concepts, issus de la technologie et des sciences. (On trouvait déjà cet amalgame dans l'OST). Cette situation s'explique par la domination de la pensée positiviste et fonctionnaliste dans la réflexion (du droit social au recrutement) et a notamment pour conséquence l'oubli des spécificités culturelles voire des valeurs, mais aussi des fonctions idéologiques. Cela signifie que les normes et procédures voudraient bien tirer leur légitimité de connaissances scientifiques, estimées neutres, justifiées, évidentes.

3. LES DETERMINISMES CACHES

L'exploration de ce premier aspect de la construction des concepts/normes en GRH et en formation est loin d'épuiser la question.

En psychologie cognitive ainsi qu'en intelligence artificielle on distingue les données (ou concepts) des

connaissances. Cette distinction permettra de continuer l'étude sur le fondement épistémologique de la GRH. En effet les données sont une chose, les connaissances en sont une autre. Ces dernières recouvrent les lois scientifiques c'est à dire des corrélations statistiques entre les phénomènes. On pourrait aussi parler d'invariant. La GRH ou la formation peuvent-elles prétendre pouvoir extrapoler de la diversité des phénomènes des relations invariantes? Il fut un temps où avec l'échelle de Maslow on avait bien pensé avoir découvert la loi de la motivation susceptible de pouvoir inspirer la stratégie de la motivation en entreprise.

D'un point de vue épistémologique la question est particulièrement éclairante. Non seulement la loi scientifique établit une corrélation statistique entre des phénomènes, mais de plus elle relève du construit intellectuel et met en évidence des configurations déterministes latentes. "Il n'y a de science que du caché", avait dit G. Bachelard (op. cit.). Cette affirmation dit que la loi scientifique dépasse le simple constat empirique. Elle signifie que la connaissance scientifique ne s'arrête pas à la connaissance perceptive, elle est en rupture avec les évidences premières, c'est une connaissance contre nature dira G. Bachelard. C'est le fondement de la difficulté et de la puissance de la connaissance scientifique : il y aurait des déterminismes cachés qu'il faudra reformuler et qui ne se révéleraient qu'à ceux qui sauront dépasser la connaissance par opinion. Même si celle-ci peut relever du bon sens, elle reste toujours coéfficientée par les craintes et les espoirs des hommes et exprime à ce titre plus la nature des hommes et de la culture que les lois de la nature. On pourrait rétorquer que la démarche herméneutique veut aussi cerner les lois cachées de la nature, en fait sa méthodologie est fondamentalement différente. Elle relève notamment de l'initiation et non d'un enseignement publiquement accessible.

La GRH en se plaçant du côté de la gestion et de la science cultive cette secrète ambition de pouvoir cerner des lois cachées qui expliqueraient par exemple l'articulation entre la logique de l'entreprise et celle des sujets. Par la connaissance de ces règles implicites le DRH pourrait fonder à la fois sa maîtrise de la réalité et sa légitimité d'expert. C'est l'idée d'une administration scientifique des relations sociales en entreprise.

En économie et en gestion on ne se prive pas d'afficher que l'on a atteint cette rupture épistémologique, révélatrice de relations cachées c'est à dire dépassant à l'intuition sensible. Elles exprimeraient la scientificité de la discipline. On sait par exemple que lorsque le coût de production marginal dépasse le coût de production moyen, la rentabilité de la production diminue. Et l'on peut expliquer, formule à l'appui qu'une entreprise en pleine activité n'est pas forcément à l'abri des pertes financières, contrairement à ce que l'on pense à première vue. De même lier l'inflation à la vitesse de circulation de la masse monétaire ne relève pas de la connaissance empirique, tout le monde le comprend.

Qu'en est-il alors des domaines de la GRH ? Est-on sortie de la connaissance empirique pour cerner des relations contre intuitives? Rien n'est moins sûr, mais rien ne permet non plus d'affirmer qu'on est limité en GRH aux

énoncés normatifs ou au seul bon sens souvent marqué de nombreux préjugés. La GRH est au point de convergence de plusieurs types de connaissances : juridiques et administratives, de gestion, de sciences humaines pour le moins. On dit que la GRH est une fonction partagée, on pourrait sans doute ajouter que son champ de connaissances est partagé entre diverses disciplines. Chacune mériterait une analyse spécifique. Explorons le cas des sciences humaines.

Les avancées théoriques dans les disciplines qui constituent les sciences humaines cernent ici et là des corrélations qui dépassent de loin la connaissance empirique. Grâce à elles le développement des ressources humaines peut prendre appui sur des connaissances expertes. Ainsi le mécanisme de dissonance cognitive, étudié par Festinger (1957)⁷, approfondi par De Conchy permet-il de comprendre pourquoi une explication, aussi précise et claire soit-elle, peut renforcer l'opinion contraire, sans que l'on puisse parler de mauvaise foi. La mise en évidence des liaisons qui peuvent exister entre la relation aux figures d'autorité et les premières expériences infantiles de l'autorité explique le fait que les relations d'autorité sont en partie habillées par l'imaginaire des acteurs.. L'analyse stratégique en sociologie nous apprend que la clef de compréhension du comportement des acteurs en entreprise n'est pas fonction de la définition du poste mais de la combinaison entre le projet de l'acteur et son calcul stratégique (Crozier, Friedberg 1977)⁸...Les études sur l'apprentissage organisationnel montrent que l'addition des compétences individuelles ne garantit pas la performance globale (Levitt et March 1988)⁹.

Ainsi à côté de la construction de concepts/normes qui posent le problème de la standardisation ou de la légitimité, la GRH, par l'intermédiaire des diverses disciplines des sciences humaines et sociales ou de gestion...peut prendre appui sur des connaissances de type contre intuitives. Les outils statistiques, les connaissances élaborées par les diverses disciplines du champ social, la construction de scénario permettent d'explorer l'avenir, de prendre des décisions plus avisées. Toutefois pour les connaissances issues des sciences humaines elle restera confrontée aux difficultés épistémologiques propres à ces disciplines. La prise de conscience par les sujets de ce qui détermine leur comportement peut faire évoluer les représentations mentales et les attitudes liées et de fait infirmer les connaissances préalables. Dans le domaine de la prévision du comportement des personnes et des groupes l'expert peut donc d'autant mieux prévoir les réactions que ces derniers ignorent les connaissances que possède l'expert. Cela pourrait signifier que l'expertise du DRH prend appui sur l'ignorance de son entourage. On saisit les risques de dérive. Peut-on en conclure que le DRH instruit sera d'autant plus efficace dans ses prises de décision qu'il saura décoder les déterminismes qui échappent à la conscience des autres! La GRH est-elle manoeuvre ou manipulation sociale? Si elle repose sur des connaissances expertes elle ne peut éviter cette question. De l'épistémologie on passe à l'éthique et plus fondamentalement sans doute à la critique idéologique.

4. LA QUESTION DE L'AXIOLOGIE

En gestion de production on affirme qu'il faut prendre en compte le facteur humain. On l'affirme d'autant plus clairement que les modèles théoriques ne savent pas comment l'aborder.

GPAO, gestion des flux, voire concept de CIM-OSA ou mise en place d'un superviseur informatique pour maîtriser la gestion des données techniques... on aura bien du mal à y cerner une réflexion intégrée sur le fameux "facteur humain". Les justifications ne manquent pas, qui sont sans doute autant de rationalisations : "On s'intéresse aux fonctionnalités, on ne peut prendre en compte la singularité du sujet dans un système de production qui doit survivre aux hommes qui y travaillent"

Les gestionnaires de production raisonnent en termes de compétences ou de postes ; on rejoint la GRH. Autrefois la GRH, réduite au côté administratif de sa fonction, pouvait facilement emboîter le pas au discours du gestionnaire de production. La situation est devenue plus difficile parce qu'on demande aujourd'hui une mobilisation des acteurs de l'entreprise, parce que l'on sait que l'innovation et la réactivité ne se décrètent pas mais se suscitent plutôt, parce les problèmes sociaux et les problèmes de l'entreprise ne sont plus indépendants.

Comment intégrer la composante humaine dans le système de production? C'est tout le problème de la GRH.

Commençons par les critiques les plus sévères adressées à la GRH, elles permettent de comprendre que la question épistémologique est relayée par la question axiologique. Cette critique à bien des égards rejoint celle qui depuis longtemps est adressée au système éducatif et aux relations pédagogiques les plus usuelles. La GRH relèverait surtout du traitement social de la crise et de la gestion de l'aliénation sociale ; sous couvert de gestion elle aurait pour fonction d'assurer l'aliénation des individus à la logique du système de production. Procès d'intention diront les DRH, il s'agit pour nous de trouver la meilleure adéquation entre la finalité de l'entreprise et les projets personnels : la GRH revient à gérer des intérêts parfois antagonistes. Illusion, diront les esprits critiques, la GRH doit garantir sous couvert de bonnes intentions la soumission des personnes aux impératifs économiques de l'entreprise elle fait partie à ce titre des appareils idéologiques.

Le système éducatif républicain prétendait réduire les inégalités sociales injustes à ses yeux et remplacer la sélection par la naissance ou l'argent par la sélection par le mérite. Les études menées en sociologie (7) et en science de l'éducation ont largement mise en évidence le leurre ; le système éducatif reconduit globalement les inégalités, contribue à interioriser les rapports sociaux ; en prime il justifie par les diplômes les clivages sociaux. De même on doute aujourd'hui sérieusement de la capacité de la formation professionnelle à réduire le chômage, malgré ou presque en raison des déclarations généreuses des politiques. A l'évidence elle remplit encore d'autres fonctions, moins idéales, comme celle de garantir l'illusion, d'arranger les statistiques...

De façon similaire on reproche à la GRH de gérer en réalité la soumission des individus à la logique économique. Sa recherche d'un statut épistémologique ne serait qu'une rationalisation d'une fonction d'aliénation : se donner bonne conscience. Dans ce débat la question de l'universalité et de la contingence prennent du coup une autre signification. En raccourci cela revient à dire que l'invariant en GRH ne se trouve pas là où on le cherche, mais dans la conservation des relations d'asservissement des acteurs humains à la logique du système économique.

On comprend mieux l'embarras de la question si l'on sait qu'une partie importante du travail, de l'énergie, de l'innovation en GRH est affectée aux plans sociaux, aux licenciements..., à la gestion du paradoxe qui consiste à vouloir générer la mobilisation tout en procédant à des licenciements. Ceux qui sont habitués à l'analyse des discours idéologiques ne manquent pas de matériaux. Les déclarations généreuses sur le management participatif, la mobilisation des ressources humaines, l'expression des salariés, la culture d'entreprise... sont d'autant plus fortes que les réalités sont difficilement supportables ; c'est l'envers du management de l'excellence.

Taylor n'y allait pas de main morte lorsqu'il abordait ce qui deviendra la GRH. On a suffisamment souligné le caractère caricatural, peu humain, matérialiste, réducteur de cette conception du management social pour ne pas y revenir. Mais ce n'est pas parce que l'on parle aujourd'hui de management participatif, d'individualisation des salaires que la GRH n'est plus confrontée à la difficile question du pouvoir, des intérêts divergents entre les acteurs et entre la logique de production et la logique du privé. On pourrait transférer sur la GRH bien des analyses faites à propos de l'administration et des réformes du système éducatif. (Bourdieu et Passeron 1970)¹⁰. Faut-il en conclure : la gestion participative des ressources humaines quelle illusion!

Ce serait aller trop vite en conclusion. Mais il ne s'agit pas de se laisser enfermer dans l'illusion d'une gestion rationnelle et neutre de la GRH. On sait aujourd'hui clairement que la logique économique n'est pas nécessairement conciliable avec la logique sociale, que l'intérêt local de la logique de productivité des entreprises et des firmes ne rejoint pas forcément l'intérêt global de la société. On en doutait longtemps ou on faisait semblant d'en douter.

Cela signifie concrètement que les discours sur la GRH riches en bonne intention sont suspects parce qu'ils n'osent pas aborder la difficile question des rapports de pouvoir ; en les niant ils les dénie. Sont aussi suspects les recherches et discours simplement opératoires, techniques qui veulent se cantonner à la logique de la gestion optimale des ressources ; l'occultation du problème n'est sans doute qu'une fuite.

En affirmant brutalement la soumission de l'individu à la logique de la production Taylor mettait clairement en évidence que pour organiser l'action et le travail collectif il fallait organiser les relations et que pour organiser les relations il fallait que le pouvoir soit exercé. Reste à savoir au nom de quoi et à l'intérieur de quelle cadre.

Même si la GRH n'a pas prise sur les clivages sociaux, ni sur les structures psychologiques des personnes, la réflexion qu'elle pourra mener sur les règles et les principes qui président au management social est loin d'être dénuée de sens. La réflexion épistémologique montre qu'à un moment donné les questions de connaissances sont relayées par des questions d'éthique ou de conception de la société et de l'homme. Le DRH expert cède le pas au DRH citoyen. Les antagonismes entre ces deux sphères constituent des noeuds de contradictions que les responsables abordent en fonction de leur degré de conscience, de formation et de leur propre histoire. Nous pensons que pour le moment il n'y a pas d'échappatoire à cette véritable quadrature du cercle. Il faut maintenir la conscience des difficultés surtout si l'on ne trouve pas de solution satisfaisante ; le sens du tragique pour difficile qu'il soit, est fondamentalement un sentiment humain. C'est l'absence de prise de conscience qui ferme le débat et empêche la construction de configurations plus satisfaisantes. Se détourner de cette question, l'ignorer ou la mépriser pour s'en défendre réduiraient la GRH à une fonctionnalité aveugle. Elle y perdrait son sens, nous voulons dire le sens du sujet humain pris dans la quête d'amour et le désir de mort.

5. POUR CONCLURE

La question de l'universalité et de la contingence en GRH pose non seulement le problème de la construction des connaissances. Ces débats et analyses épistémologiques se développent sur fond de questions qui relèvent de l'axiologie : le problème du statut des connaissances se prolonge ainsi en interrogation sur la légitimité des références et des pratiques en GRH. Parmi les diverses questions qui constituent le champ de la réflexion éthique en GRH. Cette situation curieuse constitue sans doute l'un des traits invariants de la problématique de la GRH ou le professionnel est confronté à la difficile dialectique entre l'action de l'expert et l'engagement du citoyen.

NOTES BIBLIOGRAPHIQUES

1. POPPER, K.. La logique de la découverte scientifique, trad. franç. Payot, 1973.
2. BACHELARD, G. (1969). La formation de l'esprit scientifique, Paris, Vrin 1969.
3. MEIGNANT, A. (1986). Formation : atout stratégique pour l'entreprise, Paris, Les Editions d'Organisation 1983.

4. BLOOM, B. S. et coll.(1968) Taxonomie des objectifs pédagogiques, I. Domaine cognitif, trad. Lavallée M., Montréal, Education nouvelle, 1968.
5. Le Boterf G (1985) "L'ingénierie du développement des ressources humaines : de quoi s'agit-il?" in L'ingénierie de la formation, Education permanente N° 81 1985
6. VACAIRE, I. et SUPIOT, A. (1993). Santé, sécurité et libre circulation des marchandises (règles juridiques et normes techniques), Droit social, janvier 1993.
7. FESTINGER L., (1957) A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford, Stanford University Press 1957.
8. CROZIER M., FRIEDBERG E.(1977), L'acteur et le système, Ed. du Seuil, Paris, 1977.
9. LEVITT B., MARCH J.G. Organizational learning in Annual Review of Sociologie N° 14, 1988.
10. BOURDIEU P., et PASSERON J. C.(1970). La reproduction, Paris, Ed. de Minuit, 1970.
- SONNTAG, M. (1983). L'éducation et les marques du pouvoir. Dispositifs et mouvance des rapports de pouvoir dans le système et la relation pédagogiques. Thèse psychologie et sciences de l'éducation, Université Louis Pasteur, Strasbourg, 1983.