

LA SIGNIFICATION D'UNE SCIENCE DE L'ACTION EN GRH

Laurent BIBARD,

Professeur ESSEC Cergy Pontoise

Maurice THEVENET,

Professeur / Président, Université du Maine

RÉSUMÉ

Pour comprendre le principe d'une science de l'action, il convient d'une part de se demander d'où vient l'idée d'agir, et ce qu'elle signifie, d'autre part, d'examiner le concept de «science», ainsi que sa signification. Nous montrons dans ce papier que l'idée d'une science ou d'une *connaissance rationnelle* du monde est issue du paganisme. Cette science cependant n'a pas trouvé l'accomplissement que nous lui connaissons depuis la modernité, car elle trouvait son ancrage dans une attitude *soumise* devant la nature des choses. Il a fallu attendre la diffusion de l'anthropologie judéo-chrétienne caractérisée par les dogmes de la Création et de l'Incarnation, pour que l'idée d'une *action* sur les choses ou sur la nature devienne un élément moteur des sciences. Unité de la connaissance païenne et de l'action chrétienne, la naissance des sciences modernes peut et doit donc se comprendre comme l'idée d'une connaissance rationnelle appliquée non plus à la *seule nature*, mais également aux *interventions humaines dans et sur* cette nature.

Or, qui dit sciences *modernes* dit mathématiques ou mathématisation de la connaissance - à tout le moins quantification. D'un autre côté, qui dit *action*, dit arbitraire ou liberté irréductible dans la transformation des choses naturelles ou humaines. Les sciences de l'action se voient donc confrontées à ce *problème méthodologique fondamental* qu'est l'unification de la quantification et de l'irréductible liberté des acteurs humains.

Au titre de théorie de l'action économique et sociale au sein des entreprises, la GRH est naturellement confrontée à ce problème : issue de la pratique, mais tendant à sa formalisation, elle est bien une science de l'action. Il convient de savoir comment affronter les enjeux impliqués dans ce statut. Le point décisif pour la GRH est qu'elle doit assumer clairement le fait que l'action humaine implique toujours, d'une manière ou d'une autre, l'arbitraire des désirs ou des volontés individuels. Une telle assumption restitue radicalement à la GRH *son sens moral et politique*.

INTRODUCTION

L'idée de science de l'action est paradoxale à un double titre. Qu'il s'agisse de ce qu'il faut savoir pour agir (aspect pratique de la question), ou d'élaborer une connaissance scientifique de l'action (aspect théorique), l'on est inévitablement confronté à la contradiction implicite d'une connaissance à vocation naturellement universelle et objective et d'une pratique inévitablement particulière et subjective.

Agir, en GRH, revient toujours à faire un (des) choix, ce qui implique des décisions de natu-

re politique dont il convient de pouvoir répondre, tandis que la probité intellectuelle suppose une attitude impartiale et désintéressée.

Cette tension entre probité (intellectuelle) et responsabilité (éthique, économique et sociale) est la croix de la GRH. Sa difficulté, mais aussi l'occasion de sa vérité comme de sa noblesse.

En considérer les attendus permet de mettre en relief sa nature responsabilisante, tout en démêlant cependant l'écheveau compliqué des mérites et des fautes. En effet, la considération de la nature politique de la GRH implique l'impossi-

bilité de fuir les décisions à prendre, mais du même coup, l'impossibilité d'une objectivité absolue en ce domaine. Au bout du compte, la GRH se révèle une science de l'action - car une connaissance de nature inévitablement - et éminemment - pratique. Plus que partout ailleurs, connaître, en GRH, revient toujours à décider (à agir), et agir est tout autant connaître.

Dans cet article, nous proposons une explicitation des principes fondamentaux dont est issue la GRH au titre de science de l'action, puis une explicitation des conséquences pratiques de ces principes en termes d'attitude des dirigeants comme des conséquences méthodologiques pour les chercheurs en ce domaine.

I. LA GRH ENTRE LA NATURE ET LA LIBERTÉ

L'idée d'une science de l'action véhicule deux concepts différents, toujours en tension, voire contradictoires. Nous proposons brièvement une genèse de ces deux concepts et examinons la possibilité de leur unité dans l'idée d'une «science de l'action» en général.

LES SCIENCES DE LA NATURE

L'idée de science est, en Occident, directement issue de la découverte philosophique de la «nature» : la tradition religieuse occidentale dominante n'a pas de concept de la «nature» - elle a le concept d'un «Dieu» unique, omniscient, omnipotent, Créateur et innomé.

L'idée de «nature» provient de la tradition philosophique païenne. Elle est, à ses débuts, étrangère à la religion judéo-chrétienne qui est en gros la nôtre.

L'idée de «nature» implique qu'il y a quelque chose dans le «monde» qui dépasse les hommes et les englobe. L'homme, génétiquement parlant, «trouve» sa place dans la nature comme un lieu prédéterminé - mais prédéterminé en fonction d'un principe «objectif», connaissable, mais qui n'a pas les caractères d'une personne au sens judéo-chrétien du terme.

De ce fait, la nature est susceptible d'une approche objective et éternelle. Depuis toujours et à jamais identique à elle-même, la nature est incréée et éternelle, et l'homme y trouve une place donnée qu'il peut connaître grâce à sa faculté de discours raisonnable. Ce qui distingue ainsi spécifiquement l'humain de l'animal, c'est préci-

sément la raison en l'homme - Ce qui revient à sa capacité de connaître la nature qui l'englobe et le produit. Et, puisque la nature inclut l'homme, en la connaissant, l'homme finit par se connaître lui-même.

L'homme est donc, dans la nature, l'être dont la nature est de connaître sa propre place dans le Tout, et donc de se connaître soi-même. L'homme est par excellence capable de connaissance - il est par excellence l'être naturel capable de science. En d'autres termes, l'homme est l'être à travers lequel la nature se connaît elle-même en s'accomplissant comme raison.

Cette conception de la connaissance comme science de la nature à travers l'homme a une conséquence pratique qui nous sépare définitivement des Classiques : pour eux en effet, la connaissance élimine toute idée de changement fondamental dans la nature offerte à la connaissance. L'acte de connaître est naturel et porte sur un objet éternel dont il convient d'empêcher du mieux possible tout changement fondamental. Dans cette perspective, tout changement est une dégradation par rapport à une nature éternelle dont il convient de se tenir le plus proche possible pour être vraiment humain.

LA LIBERTÉ DE L'ACTION

L'anthropologie implicite de la Bible (Ancien et Nouveau Testament) est fondamentalement différente de l'anthropologie païenne que nous venons d'évoquer.

Ici, l'idée d'une «nature» possible des choses est secondaire par rapport à la Volonté Infinie du Créateur. La nature est simplement le résultat d'un Principe que l'on ne peut nommer parce qu'il est absolument transcendant, et qui est à l'origine de l'existence de toute chose.

Ce principe n'est pas seulement transcendant, il est en outre personnel, et parle aux hommes par l'intermédiaire d'hommes choisis, pour leur faire faire ou dire ce qu'il convient pour l'honorer. Il a créé, dans le monde, l'homme à son image, afin que l'homme réalise dans la création l'équivalent (bien qu'incommensurablement moins parfaitement) d'une Création. L'homme est destiné, dans cette conception religieuse, à devenir le maître et possesseur de la nature - de l'ensemble de la Création. Et plus radicalement encore, l'homme est destiné à devenir le maître et possesseur de ce qu'il y a de «naturel» ou de créé en lui - L'homme est destiné à devenir maître et possesseur de lui-même - à devenir Libre.

Ainsi, il n'y a pas à proprement parler de connaissance dans l'anthropologie judéo-chrétienne : il y a la Loi divine, et le comportement ou l'action en fonction de la Loi. Ici, le terme fondamental est celui de l'Action, et non celui de la connaissance, voire celui de la ou des science(s).

LA NATURE DE LA LIBERTÉ OU LES SCIENCES DE L'ACTION

Science et action sont donc les termes respectifs essentiels des deux traditions qui font *in fine* la culture de l'Occident. Et parler de science de l'action, c'est poser la question de l'unité de ces deux traditions. Or, la tradition qui par excellence a posé cette question en tentant d'apporter des réponses est le christianisme issu de la tradition juive, et tentant d'assumer l'idée d'une connaissance «scientifique» de la nature.

En effet, le principe fondamentalement neuf du christianisme est celui de l'Incarnation par rapport à la tradition juive comme par rapport à la tradition païenne.

Pour la première fois, le Dieu Créateur est censé s'incarner, c'est-à-dire devenir homme au sens fort. Dieu devient homme, la finitude qu'implique ce devenir. Et en devenant homme, Il devient essentiellement mortel (avant de ressusciter d'entre les morts), c'est-à-dire qu'Il subit par excellence les lois de la nature identifiées et reconnues comme telles par les païens. En devenant homme, le Dieu des Juifs assume en quelque sorte la nature des païens.

Par cet Acte, ou par cette Décision, ce Dieu devient par excellence connaissable, puisque soumis à des lois naturelles connaissables par la seule Raison. Et d'un autre côté cependant, ce qui est connu n'est pas seulement un principe «objectif» et «neutre», mais au contraire, la Volonté même qui préside à la Décision de l'Incarnation. En se faisant homme, Dieu incarne sa Volonté dans la nature, il inscrit la possibilité même de la Liberté dans la nature connue par la raison. L'Action Créatrice issue d'une Volonté absolument Libre et (en principe) incompréhensible, devient connaissable par la Raison. Une, toute, science de l'action devient possible.

Voici donc posés les principes d'une et de toute science moderne - si les sciences modernes sont par excellence - y compris les sciences modernes de la nature - des sciences de l'action.

Ce constat va nous permettre de tirer quelques conséquences décisives pour la compré-

hension du statut de la GRH comme science de l'action, à la fois du point de vue des acteurs en GRH que du point de vue des chercheurs qui tentent de l'analyser et comprendre.

II. CONSÉQUENCES POUR LA GRH

Si l'on veut bien tirer toutes les conséquences de ce qui précède, il faut retenir les points suivants.

- Tout d'abord, puisque la méthode de la connaissance par excellence est représentée et réalisée par la rigueur des raisonnements mathématiques, l'idéal de la connaissance en GRH est dans une mathématisation des principes de l'action. Nous entendons mathématisation au sens large, incluant le principe de toute modélisation et quantification de l'objet à connaître.

- Deuxièmement cependant il se trouve toujours un élément inconnaissable et imprédictible dans la GRH, qui tient à la volonté libre qui préside toujours à l'action, d'une manière ou d'une autre. Ce qui veut dire, en termes méthodologiques voire épistémologiques, qu'il est inévitable parfois, et en fonction des circonstances, de passer d'une analyse quantitative à des analyses qualitatives (monographies etc.) en GRH. Mais ce constat ne s'arrête pas là.

- Il faut ajouter à ces éléments que la connaissance en principe objective qui est visée, est nécessairement teintée de volonté et de liberté - l'on dirait péjorativement, de «subjectivité», donc de relativité.

Ici, nous renvoyons entre autres à certains résultats de l'école de Palo Alto, pour insister sur le fait que la volonté ou la liberté qui rend relative la rigueur de la quantification en GRH est constitutive de l'objet de la GRH - tant à titre de discipline de recherche que de fonction dans l'entreprise. Or, ce constat a des conséquences décisives pour la pratique de la recherche comme de la fonction ici évoquée.

Tout d'abord, il implique que l'on ne peut pas éliminer la volonté ou l'arbitraire (donc d'ailleurs, l'incertitude), sans éliminer ce qui fait l'un des aspects essentiels de l'objet de la GRH, en théorie comme en pratique.

D'autre part, tout acte de connaissance est aussi une certaine décision en GRH - et ceci encore, tant au niveau théorique qu'au niveau pratique de la GRH. Que l'on découvre que les informations sont toujours sélectionnées volon-

tairement ou non, consciemment ou non, ou que l'on admette que la décision de connaître le fonctionnement d'une entreprise modifie ce fonctionnement même, l'on retrouve l'inévitable relativité de la connaissance - parce que l'inévitable décision que représente et réalise la connaissance.

Surtout enfin, cette série de constats implique que, puisque connaissance et action sont la même chose, la connaissance n'est jamais éthiquement ou moralement neutre, puisqu'elle est toujours simultanément et par nature un choix (même implicite). Ce qui veut dire que, tant pour le chercheur que pour le DRH, la connaissance est une prise de responsabilité, et la prise de responsabilité un choix fondé sur une certaine façon de se rapporter - soit, de «connaître» - à la réalité.

La connaissance en GRH plus que partout ailleurs sans doute fait donc partie intégrante de cette réalité qu'elle contribue à façonner. Et ici (cf. notre introduction), la probité intellectuelle du chercheur comme du dirigeant, consiste à assumer sa responsabilité. Ainsi, faisant partie des qualités fondamentales du chercheur et du dirigeant, le courage se situe au centre de l'échelle des valeurs de celui ou de celle qui agit en connaissance de cause, et qui connaît en sachant que dès lors il (elle) agit.

Nous présentons, pour exemplifier notre propos, quelques situations significatives en GRH du point de vue de la transformation du connu par l'acte même de s'y rapporter.

III. LA GRH : UNE SCIENCE DE CEUX QUI AGISSENT, ET UNE SCIENCE POUR CEUX QUI AGISSENT

La GRH, Science de ceux qui agissent, science pour ceux qui agissent.

Le raisonnement philosophique développé ci-dessus a l'avantage de questionner les thèmes du congrès et l'adjonction de ces deux mots, si paradoxale mais aussi si appropriée au champ de la gestion des ressources humaines. Si connaissance est aussi action dès qu'il s'agit des choses humaines, cela ne fait que renforcer les soucis légitimes d'une recherche et du développement d'un patrimoine de compétences sur le sujet : c'est la préoccupation de l'université, d'une association académique, et bien entendu d'un étudiant ou d'un praticien dans le domaine.

Cette difficulté fondamentale soulignée plus haut à distinguer connaissance et action permet de comprendre quelques préoccupations et

constats banals sur la fonction Ressources Humaines. D'où vient en effet cette insatisfaction courante à la lecture de résultats de recherche ? Les travaux sur la motivation n'ont jamais vraiment répondu aux attentes du gestionnaire avide de moyens indéfectibles pour motiver ses employés. Tant sur l'absentéisme que sur la qualité¹. Les travaux montrent l'extrême difficulté à agir : il n'existe jamais les moyens imparables d'obtenir des comportements et les niveaux de performance attendus. Toute action bien préparée sur l'évaluation des emplois, des compétences ou des performances fait apparaître le fossé entre la sincérité, la technicité et la complexité des procédures mises en place en rapport des résultats en termes de changement des comportements. Ainsi la procédure d'appréciation des performances, largement répandue dans les entreprises donne-t-elle maintenant lieu à des guides de bonne conduite, des conseils de mise en oeuvre, des règles d'utilisation et de pratique sans que ne soient jamais comparées la rigueur de ces prescriptions et la qualité des résultats. L'insatisfaction évoquée plus haut découle alors de l'espoir que fait naître chez le non-spécialiste (mais parfois aussi chez celui qui croit l'être) la sophistication de son appareillage méthodologique et conceptuel.

Sans doute la difficulté vient-elle du fait qu'*in fine* la gestion des ressources humaines vise au changement des comportements, au changement de l'autre. Il n'a pas fallu attendre la psychanalyse pour se rendre compte du désir de l'autre ou du désir sur l'autre : la relation de management peut bien se décrire comme la tentative permanente d'influencer les comportements des autres. La gestion des ressources humaines, dans ses techniques ou dans ses relations interpersonnelles n'est rien d'autre que la volonté inlassable de modifier les comportements du salarié par tous les moyens possibles à l'acteur. La gestion des ressources humaines tente alors de s'inscrire dans le champ de déterminants possibles du comportement, c'est à dire les représentations mais aussi tout ce qui concourt aux émotions génératrices de comportements : systèmes de règles et de gestion, bien sûr et surtout relation interpersonnelle. Il est plus fréquent de formuler les enjeux ou finalités de la gestion des ressources humaines en ces termes : les formulations les plus souvent utilisées évoquent la nécessaire adéquation entre activité et ressources humaines, l'optimisation de l'utilisation d'une force de travail au mieux des objectifs de l'entreprise et du développement des personnes. Pourtant, l'efficacité de l'organisation résulte des actions individuelles ou collectives d'acteurs qui utilisent leur compétence, leur mar-

ge de liberté et toutes leurs ressources personnelles dans un cadre organisé qui ne peut jamais anticiper à coup sûr l'action des personnes et donc leur résultat. La gestion des ressources humaines traite donc, *volens nolens*, du souci légitime de toute organisation ou de tout acteur d'influencer les comportements des autres. La réflexion sur les rémunérations, sur la sélection et le recrutement et évidemment sur la formation s'intègrent parfaitement dans cette vision -non exclusive- de la gestion des ressources humaines.

Ainsi définie, peut-il y avoir vraiment science au sens d'une opportunité de «mathématisation» d'une réalité ? Ne serait ce pas la négation même de l'objet que l'on vient de définir ?

La GRH semble bien gênée aux entournures des contraintes d'une connaissance soumise aux critères classique de validation. On ne cherche que ce que l'on peut mesurer, en espérant que le champ ainsi limité a un intérêt. C'est une des raisons qui explique l'importance de la recherche sur l'absentéisme, un des rares comportements organisationnels sur lesquels on dispose de données et de possibilités de mesure. Mais ce comportement est-il pour autant pertinent et utile pour gérer des personnes ? On peut en douter si l'on voit la tendance à la baisse des chiffres d'absentéisme qui relègue le comportement au rayon des sujets disparus... Même s'il demeure un révélateur intéressant, il nourrit faiblement une action politique efficace en matière de GRH. A contrario, on peut déplorer les résultats souvent décevants des interrogations sur les notions de compétence, de performance ou d'organisation tout simplement parce que l'on ne peut s'accorder sur des définitions, un champ et des modes de mesure. Ainsi chacun aura noté dans les démarches complexes de gestion prévisionnelle et préventive des emplois les difficultés d'opérationnalisation qu'elles rencontrent; on aura noté aussi la faible évolution, sur le plan conceptuel et pratique des notions de «savoir-être» qui figurent dans tous les plans de formation et les politiques de personnel.

Plus encore, notre champ connaissable a tendance depuis des lustres à réduire l'étude des comportements au travail au terrain restreint de l'organisation. Peut-on pourtant imaginer comprendre l'homme au travail sans référence à sa vie à l'extérieur de l'entreprise, à ses investissements dans d'autres groupes de référence ? Comment s'interroger sur la rupture de l'équation entre qualification, voire compétence et emploi ? Comment considérer le travail comme si le lien juridique entre la personne et l'organisation était encore une constante alors que les effectifs d'une entreprise sont de plus en plus segmentés entre

de très nombreuses catégories juridiques qui ont un effet certain sur le sens même du travail dans l'organisation.

Dans tous ces courants de recherche qui tentent d'isoler ce qui est connaissable de la subjectivité du décideur et limitent ainsi le champ du connaissable, on tend aussi à gommer l'influence même de la décision sur le comportement observé. Comme il est rappelé plus haut, il est commun d'évoquer l'effet de l'observateur sur le phénomène observé mais la gestion des ressources humaines est sans doute un des domaines de la gestion où cela est le plus vrai. Pour rester dans le domaine de l'absentéisme, des chercheurs ont montré que tout programme de lutte contre l'absentéisme avait tendance à se traduire par une baisse du phénomène, provisoire bien entendu. D'aucuns ont expérimenté que l'évocation même d'un problème, voire une enquête sur le sujet suffisent souvent à modifier les comportements et le sujet étudié. Qu'est-ce qui produit plus de résultats (même si ce n'est pas dans le sens souhaité) qu'une étude en interne sur des sujets de personnel, sans doute est-ce pour cela que les chercheurs ont tant de difficulté à trouver des terrains de recherche Comment passer sous silence les effets des outils classiques d'enquête et d'investigation comme si leur seule utilisation garantissait la qualité, voire même la pertinence des connaissances apparemment produites. En disant cela, on pensera aux apparences de scientificité que revêt notre domaine quand il se force à endosser les habits trop étroits de méthodologies inappropriées censées lui donner de la respectabilité scientifique : chacun aura lu des enquêtes par questionnaire où tous les tests statistiques sont certes acceptables mais appliqués sur un domaine qui ne peut supporter une telle méthodologie : des auteurs américains respectés, venant d'une université prestigieuses ne mesuraient-ils pas la culture d'entreprise en demandant à des personnes extérieures à l'entreprise ce qu'elle était... mais les échantillons de personnes interrogées et les garde-fous statistiques étaient bien là.

Enfin, la difficulté de la distinction des rapports entre connaissance et action est très nette quand il s'agit de comprendre ce qui se passe en matière de gestion des ressources humaines. La décision est l'objet de connaissance et tout ce qui peut se comprendre sur les individus ne peut l'être que dans le cadre de processus d'actions, de relations qui prennent leur sens et créent une réalité agissante. L'individu n'est pas vraiment appréhendable en dehors du champ d'interactions avec son environnement qui est essentiellement social, fait de relations obligées ou choisies : ces interactions sont alors la confrontation à des

règles supportées ou incarnées dans des personnes. Peut-il y avoir d'autre connaissance que celle de l'action, du champ d'action des individus ? C'est elle qui permet de comprendre la réalité du fonctionnement collectif. Ce constat a de grandes conséquences sur la recherche. Pourquoi se laisser aller à des sujets de recherche tels qu'ils sont formulés par celui qui a le problème ? Pourquoi chercher ce qui peut être fondamentalement réifié alors que cette approche même s'éloigne de ce qui fait sens pour la gestion de ressources humaines ? La connaissance en matière de gestion des ressources humaines ne serait-elle donc pas la compréhension et la représentation de cette action. N'avons-nous pas de fabuleux problèmes de recherche à essayer de comprendre ce qui fait l'action collective, le miracle de cette alchimie des interactions qui produit du résultat. La gestion des ressources humaines, plus peut-être que d'autres disciplines de gestion devrait travailler à la compréhension de l'action humaine ; elle reconnaîtrait là enfin que c'est de personnes dont elle traite, elle fournirait aussi un lot de connaissances utiles à la gestion en général et trouverait ainsi un statut qu'elle n'obtiendra jamais en copiant seulement de pauvres méthodologies empruntées à d'autres secteurs de la gestion.

Si le paradoxe de la science et de l'action répond à nos insatisfactions vis-à-vis des résultats de la recherche, il inaugure aussi les problèmes auxquels la gestion des ressources humaines va devoir s'atteler. Toutes les évolutions de structure actuellement tendent vers des exigences de plus en plus importantes à l'endroit des personnes : la personne devient donc la clé de la performance plutôt que le dessin de la structure ou de l'organigramme. Parallèlement, la force de travail est de plus en plus dispersée, éclatée et requiert ainsi une plus grande considération des personnes, de leurs ressemblances et différences.

Groupes de projets, matrices de plus en plus complexes et changeantes, développement des démarches de qualité totale, de qualité de service, etc. ont en commun d'introduire du flou, de la marge de manoeuvre, du provisoire et de la réactivité. Les solutions à ces problèmes ont été très mécanistes : dessinons une structure matricielle en imposant aux individus des relations qui ne sont plus hiérarchiques mais de négociation et d'ajustement ; d'autre part, on développe les structures ad-hoc comme si la rationalité de leur objectif et de leur échéance temporelle suffisaient à imposer le travail en commun. Ainsi, la structure souple dessinée dans un organigramme comme l'équipe de projet cessent d'être des problèmes pour devenir des solutions.

Pour ne prendre que l'exemple de l'équipe, elle est la solution à tous les problèmes; elle met ensemble des spécialités, des compétences diverses, des représentants de fonctions à qui l'on confie une mission, au terme d'une sorte d'analyse très bureaucratique des organisations. Or, tout le monde sait que l'équipe rassemble aussi des personnes et que c'est la chimie de leurs relations et de leur dynamique collective qui garantit sa performance. Les tests de Bailbin par exemple montrent bien la diversité des rôles et compétences de travail en équipe que l'on retrouve dans tout groupe. Dans tous ces exemples, la recherche en gestion des ressources humaines va pouvoir choisir entre deux voies. Une première voie, pauvre, constatera les différences et ressemblances entre diverses structures et expériences de transformation : on en tirera quelques corrélations utiles. Mais on pourra aussi s'interroger sur les actions individuelles et leurs effets, sur la traque jamais achevée des tenants et aboutissants des comportements humains.

Cette façon de réconcilier science et action, de considérer la gestion des ressources humaines dans les aspects les plus profonds de sa spécificité trouve un écho dans des articles récents qui montrent l'importance dans les processus de changement du courage des personnes, un autre essai de définir l'honnêteté dans les organisations². Ces articles ne sont sans doute pas qu'une hirondelle ; ils expriment ce souci de relier à l'analyse des phénomènes organisationnels des caractéristiques personnelles profondes sans doute non mesurables qui s'avèrent fondamentales dans l'élaboration d'une science et d'un corps de connaissances. Certes, ces articles ne satisfont pas aux critères académiques habituels mais ils expriment au moins ce besoin de réintégrer la dimension humaine. Mais cette dimension ne renvoie pas à une idéologie quelconque, comment celle qui sous-tend certaines théories de management, elle prend plutôt en compte l'homme dans toutes ses dimensions, y compris celles qui renvoient aux complexités de l'interrogation philosophique. Voir réapparaître le courage, l'honnêteté et bientôt la volonté ou le bon sens est symptomatique de cette recherche difficile, non exclusive mais que la recherche sur les comportements et l'action humaine ne peut éviter.

De la même manière, beaucoup ont défendu depuis longtemps que la stratégie suivait la structure et non l'inverse et les thèses actuelles de la stratégie ne font que confirmer ces intuitions somme toute basées sur une approche bien comprise des théoriciens des relations humaines : il y a toujours des personnes derrière les structures, les

décisions, les stratégies ou les systèmes de gestion les plus rationnels et sophistiqués. Même si ces approches laissent le décideur sur sa faim, ce n'est pas une raison pour la prolonger jusqu'à produire des parcelles de connaissance qui amélioreraient la vision du décideur sur ses décisions.

Science et action sont donc rapprochées : il n'y a peut-être de science véritable en GRH que dans l'interrogation permanente des actions, des décisions, de l'utilisation par les acteurs de leur liberté.

Bien entendu, ce point de vue gêne beaucoup la recherche. Sorti d'une approche bien rangée dans les canons habituels de la recherche hypothético-déductive, le chercheur, en particulier le thésard soumis aux contraintes temporelles de son exercice, a bien du mal à trouver son chemin, partagé entre les rigueurs de l'exercice et son intuition de la grande complexité du domaine qu'il est censé aborder. Certes, d'autres approches de recherche comme celles du CRG en France par exemple, proposent que l'on s'imprègne d'une intelligence du terrain avant de construire toute théorie. Mais elles peuvent laisser le goût un peu amer de rationalisation a posteriori qui permet toujours d'expliquer, sans forcément donner les moyens de comprendre le présent voire le futur.

Comment peut-on construire une science qui n'existe que dans l'action complexe des individus en collectivité ? Les discussions ci-dessus fournissent au moins deux pistes importantes. La première est centrée sur les personnes, plutôt que sur les structures ou les recompositions de ce que serait l'action et le sentiment des personnes. Sans doute la démarche attitudinale basée essentiellement sur un questionnaire d'opinion n'est-elle pas suffisante pour accéder à cet état de compréhension. Cette piste est très importante aujourd'hui alors que de nouveaux processus comme la qualité totale ou le reengineering laisse penser à certains que l'on a retrouvé les mécanismes qui génèrent les comportements désirés. Or, toutes ces formes d'organisation, comme nous le disons plus haut, sont encore plus exigeantes de la part des individus et il devient encore plus nécessaire, si l'on accepte les concepts nouveaux de l'apprentissage organisationnel, de comprendre comment l'action s'est déroulée, comment le résultat s'est produit.

La seconde piste concerne l'analyse de terrain : on a besoin de vraies analyses de terrain, centrées sur l'observation de phénomènes avec suffisamment de théories préalables pour orienter ses guides mais suffisamment d'ouverture pour rechercher dans toute action le poids et la puis-

sance du symbole. L'École de Chicago mais aussi toutes les approches symbolistes tracent des pistes. Il reste à calibrer des protocoles de recherche qui permettront à de jeunes chercheurs de satisfaire aux critères de l'exercice académique tout en se conformant aux exigences de recherche propres à leur domaine. Le problème des chercheurs et des thésards est sans doute aussi celui des directeurs de recherche.....

CONCLUSION

Analyses de terrain et attention aux actions des personnes, voilà identifiées deux au moins des moyens de pallier les difficultés méthodologiques fondamentales que fait surgir l'assomption de l'impossibilité de l'objectivation systématique en GRH. L'ethnographie et l'éthique se découvrent ainsi au cœur des démarches à effectuer pour approfondir les connaissances de l'action en ressources humaines en vue d'améliorer la nature active des connaissances accumulées sur ce terrain. Une telle activité cognitive qui se sait au sens fort activité transformatrice de son objet verrait alors sa nature progressivement déplacée vers une discipline classique qui a légitimement perdu de son importance pendant un temps, la philosophie politique.

La philosophie politique a été écartée au profit du développement de l'économie politique, à la fois branche et origine de la sociologie théorique et plus tard pratique : il s'est progressivement agi de connaître le monde social en vue de le transformer pour le rendre meilleur, et l'effet paradoxal d'une telle intention a été de neutraliser axiologiquement les sciences chargées d'une telle connaissance³. Maintenant que se manifeste souvent dramatiquement l'urgente nécessité de l'implication des personnes dans l'entreprise, maintenant que l'on admet communément qu'une crise de sens s'adjoint ou se manifeste au travers de ou à la crise économique mondiale, les sciences sociales bâties sur le modèle de la physique classique s'orientent décidément vers des modèles plus proches de ceux de la physique moderne. Or, ces modèles, qui admettent que connaissance et transformation du donné sont inséparables, provoquent la nécessité d'un certain retour à la philosophie politique classique caractérisée par sa conscience de la présence des normes au cœur des actes cognitifs. Développer une analyse des rapports entre GRH et pensée politique classique demanderait que nous reprenions en détail cette fois l'étude des rapports entre culture païenne et culture judéo-chrétienne sur quelques points fondamentaux de l'héritage occidental. Nous espé-

rons avoir ici suffisamment souligné l'importance de ce croisement des deux cultures ultimes de notre civilisation, croisement qui coïncide avec le croisement toujours des plus problématique - bien

que (ou par cela même) des plus féconds - entre la connaissance et l'action, ou entre le «théorique» et le «pratique».

¹ THEVENET M, VACHETTE JL. *Culture et comportements*, Vuibert, 1992

² GROVER SL, *Lying deceit and subterfuge : a model of dishonesty in the workpalce*. *Organisation Science*, Vol 4 n°3, Aug 1993, pp 478-495.

MARTIN R., *Changing the Mind of the Corporation*. *Harward Business Review*, Vol 71, n°6, Nov-Dec 1993, pp 81-94.

³ Cf sur ce point évidemment les ambiguïtés de la position de M. Weber.

BIBLIOGRAPHIE

Kojève A., *Essai d'une histoire raisonnée de la philosophie païenne*, t 1, NRF, Galiimard 1968.

Kojève A., *Origine chrétienne de la science moderne*, in *Mélanges en l'honneur d'A. Koyr*, 1963.

Strauss L., *Droit naturel et Histoire*, natural right and history, the university of Chicago Press, 1956.

Strauss L., *Le problème de Socrate*, in *Études de philosophie politique platonicienne*

Strauss L., *Le problème de Socrate*, in *Platonic political phylosophy*, the University of Chicago Press, 1974.