

MT 14

# PROPOSITIONS PREALABLES A UNE SCIENCE DE LA «GESTION DES RESSOURCES HUMAINES»

Frederik MISPELBLOM

*Maître de Conférences en sociologie, Université d'Evry*

---

## RESUME

Avant de se prétendre une "science", la gestion des ressources humaines est surtout une activité et une fonction qui, dans les entreprises, ont remplacé petit à petit les anciennes "directions du personnel". Mais cette "GRH" se réfère à des savoirs spécifiques, dans lesquels les sciences sociales et humaines occupent une place importante.

La ligne directrice de cette contribution est que ces sciences sociales et humaines n'ont aucune "supériorité" en matière de "scientificité" par rapport non à la gestion des ressources humaines, mais par rapport aux théories à visée scientifique qui étudient cette gestion et lui proposent des méthodologies d'action.

Sept propositions préalables, faites aux théoriciens de la "GRH", nous semblent pouvoir contribuer à faire avancer cette visée scientifique : assumer l'héritage de Taylor, abandonner la conception fayoliste du pouvoir dans l'entreprise, admettre que la "GRH" est un "champ" construit contre d'autres, se défaire des conceptions "aspetisées" de l'entreprise, critiquer la notion "d'humain", s'appuyer sur les débats contradictoires plutôt que sur le respect des "règles de la méthode", et créer un espace où différents protagonistes peuvent débattre aussi librement que possible.

---

Le thème du colloque «la GRH, science de l'action ?» soulève des questions épistémologiques très intéressantes, auxquelles les sciences sociales sont de plus en plus ouvertement confrontées, concernant l'effet qu'une science sociale produit sur les pratiques qu'elle éclaire et par lesquelles elle est utilisée, et inversement l'effet de cette utilisation sur ses propres problématiques et concepts. Mais avant de se prétendre une «science», la gestion des ressources humaines est surtout une activité et une fonction qui, dans les entreprises, ont remplacé petit à petit les anciennes «directions du personnel». Cela n'empêche qu'un savoir codifié soutient depuis ses débuts cette gestion des ressources humaines appelée généralement «la GRH». C'est même ce savoir formalisé qui distingue «la GRH» de l'ancienne «gestion du personnel»<sup>1</sup>.

Ce savoir mobilise certains apports scientifiques, venant notamment des sciences sociales. Il mobilise aussi bon nombre d'éléments idéologiques concernant l'entreprise, ses dirigeants et son personnel. N'est-ce pas inévitable, étant donné la position institutionnelle de la gestion des ressources humaines, qui la met nécessairement au service des politiques et des objectifs des directions des entreprises ? Une véritable connaissance de ce qu'elle fait n'impliquerait-elle pas un regard critique qu'il lui est très difficile d'avoir, étant donné sa place ? Mais est-ce que ces questions ne se posent pas tout autrement quand ceux qui se les posent sont dans une position de relative extériorité à l'entreprise, comme enseignants dans des instituts de formation ou à l'université ? Ne rencontrent-ils pas alors finalement les mêmes problèmes que les spécialistes des

sciences sociales confrontés à ce qu'on appelle la «demande sociale» ?

Telle sera ici notre ligne directrice : les sciences sociales et humaines n'ont aucune «supériorité» en matière de «scientificité» par rapport non à la gestion des ressources humaines, mais par rapport aux théories à visée scientifique qui étudient cette gestion et lui proposent un savoir sur l'entreprise et des méthodologies de gestion.

La «gestion des ressources humaines» ne peut par définition être scientifique, mais les connaissances de cette gestion peuvent éventuellement l'être. La présente communication voudrait y contribuer, en proposant sept «préalables» qui pourraient faciliter une rupture épistémologique au sein des sciences de gestion mais aussi des sciences sociales et humaines.

### Premier préalable : assumer l'héritage de Taylor.

«Contrairement aux stéréotypes véhiculés depuis l'école des relations humaines, Taylor est probablement le père de l'actuelle «GRH» tout en constituant sa principale référence négative»<sup>2</sup>. Cette affirmation nous semble tout à fait exacte, et la première condition d'une approche plus scientifique de la «GRH» serait alors de reconnaître la double dette à l'égard de Taylor : sur le plan organisationnel, et sur le plan théorique.

La stratégie d'organisation du travail de Taylor, basée sur la «tâche», visait à enlever aux ouvriers le pouvoir sur les méthodes de travail, et par conséquent à leur enlever le savoir investi dans celles-ci, qui va être concentré dans le bureau des méthodes du côté de la direction des entreprises. C'est ainsi que s'est créée une organisation patronale du travail qui donne la possibilité aux directions des entreprises d'imposer à leur personnel des exigences de qualification et de formation impensables jusque là, où les qualifications et l'apprentissage étaient en quelque sorte «auto-gérés» par les collectifs ouvriers eux-mêmes. C'est sur la base de l'incessant accroissement de la spécialisation des tâches inhérent au taylorisme (mais aussi au fayolisme) qu'une gestion patronale du personnel est devenue possible, et qu'elle a pu se constituer comme une activité spécialisée. Sans cette condition institutionnelle préalable, l'existence d'une «GRH» dans les entreprises est inconcevable. Car le fait qu'un service avec ses spécialistes soit chargé de «gérer la vie en entreprise» d'une partie des salariés<sup>3</sup> n'a rien de naturel, et ne résulte pas non plus d'une fatalité technique (comme l'augmentation de la taille et de la complexité des entreprises).

Mais Taylor a aussi fourni certaines des bases conceptuelles du savoir investi dans la «GRH», en avançant des idées sur les «qualités» dont devait disposer le «bon ouvrier», en distinguant à partir de là les «bons», «moyens» et «mauvais» ouvriers, en proposant des analyses sur leur «mentalité» et leur «psychologie» : des bribes de sciences sociales et humaines sont présentes dans ses analyses. Et ne traitait-il pas déjà les ouvriers comme des «ressources à exploiter», en les comparant à des «chevaux de trait» et à des «boeufs» ? Organisation du travail en tâches (que Taylor compare avec la répartition du travail scolaire), augmentations de salaire, systèmes de prime, sélection des ouvriers les plus «aptes», sont mis en place en référence à «l'étude minutieuse des mobiles qui font agir les hommes»<sup>4</sup>.

Le cœur de la problématique de la gestion du personnel en termes de «ressources à exploiter» de la manière la plus «rationnelle» possible, se trouve donc déjà chez Taylor, qui est incontestablement le père fondateur du «management», comme en témoigne le titre anglais de son ouvrage sur les *Principles of scientific management*. Et on peut faire l'hypothèse que la «gestion du personnel» s'est mue en «gestion des ressources humaines» notamment grâce à l'apport de savoirs nouveaux, investis dans des méthodes et des techniques, dans lesquelles les sciences sociales et humaines occupent une place importante. C'est pourquoi d'ailleurs la critique de la «GRH» implique aussi une critique des sciences sociales et humaines.

De même trouve-t-on une orientation néo-taylorienne dans bon nombre de dispositifs actuels en matière de gestion des ressources humaines, comme la négociation d'objectifs personnalisés dans des entretiens de progrès, la gestion prévisionnelle des emplois, l'informatisation de la gestion des carrières, dans la mesure où ils visent à cerner mieux encore et à pénétrer l'activité réelle des salariés et surtout des cadres, pour la contrôler, planifier et prescrire, à l'instar de ce qu'a fait Taylor avec le travail ouvrier.

Taylor a permis d'élaborer une nouvelle stratégie patronale de direction du travail, au service d'une politique de productivité et de rentabilité des capitaux qui elle, n'a pas changé. Et c'est cette même politique et en partie cette même stratégie qui fondent la GRH dans les entreprises.

Mais assumer l'héritage de Taylor c'est aussi assumer sa part d'ombre, tout ce qu'il a provoqué de fait sans pouvoir le voir et le penser, et qu'ont (re-)découvert ces dernières années les sociologues du travail et des organisations : le taylorisme et le fordisme n'ont jamais réussi à faire des

ouvriers de purs exécutants, car ceux-ci ont développé des tactiques de contournement des règlements, des cadences et des procédures imposées par les bureaux des méthodes, et c'est même grâce à cela que le taylorisme et le fordisme ont pu fonctionner, au point qu'on puisse parler ici d'une «participation paradoxale»<sup>5</sup>.

Tirer toutes les conséquences de cette face cachée de Taylor implique par exemple de reconnaître que des formes de participation des salariés aux objectifs des entreprises ont toujours existé, et qu'aucun règlement et aucune procédure n'arrivent jamais totalement à «maîtriser» le contenu réel de l'activité des salariés, ni à capter leur «âme». Les directions des entreprises ont beau faire, les salariés «n'en pensent pas moins», et il ne faut pas confondre résignation forcée avec adhésion consentie.

Notre première proposition est alors d'assumer de manière critique l'héritage de Taylor, de relire ses textes et les analyses des effets réels et paradoxaux que le taylorisme a produit dans les entreprises, pour en conclure qu'il s'agit d'une tentative de maîtrise et de contrôle des processus de travail en partie vouée à l'échec. D'où une conclusion plus générale : *la constitution d'un savoir scientifique à propos de la «GRH» passe probablement par l'abandon de l'illusion de la maîtrise de ceux qui «gèrent» sur ceux qui «sont gérés».*

### Deuxième préalable : abandonner la conception fayoliste du pouvoir.

Fayol, qui a eu en France beaucoup moins d'influence que Taylor, peut être défini comme le «théoricien de la pyramide». Il a systématisé une conception morale et juridique de l'entreprise qui repose sur l'idée que les dirigeants sont la «tête pensante et l'âme» de l'entreprise, dont les différents services et salariés sont autant d'organes et de membres. Dans cette conception le pouvoir est «détenu» en haut, et réparti par délégation selon l'échelle hiérarchique entre les différentes strates de l'entreprise. C'est en haut qu'on donne des ordres, et ceux-ci sont transmis comme par des «tuyaux» (les veines et les nerfs de l'entreprise) vers le bas, relayés ici et là par les «amplificateurs» que sont les cadres et agents de maîtrise.

Selon Fayol, dans l'entreprise, c'est «chaque chose à sa place, et une place à chaque chose», l'organigramme gouvernant le tout, le sommet de la pyramide étant la source de vie du reste, que la tête met en mouvement<sup>6</sup>.

Cette conception pyramidale de l'entreprise a souvent été critiquée, mais aucune de ces critiques n'en est vraiment venu à bout, et elle reste bien vivante. Elle est à l'oeuvre par exemple dans l'idée que les Directions des ressources humaines sont chargées de la «communication interne», et quand ces directions forment les cadres à la croyance qu'ils sont les «moteurs» de l'entreprise, qui doivent «animer» leur personnel. Ces différentes conceptions supposent en effet que ce personnel est plus ou moins passif (comparable à des «wagons» qu'on tire) n'a pas d'âme (à l'instar des sauvages à évangéliser) et ne parle pas de lui-même.

Contre ces conceptions, on peut trouver chez Foucault l'idée qu'il n'y a pas un seul pouvoir, celui du sommet (de la société ou d'une entreprise), mais qu'il y a des «archipels de pouvoirs différents». Ceux-ci n'ont pas été constitués à partir d'un sommet, car «Marx au contraire montre comment, à partir de l'existence initiale et primitive de ces petites régions de pouvoir - comme la propriété, l'esclavage, l'atelier et aussi l'armée - ont pu se former, petit à petit, des grands appareils d'Etat. L'unité étatique est au fond secondaire par rapport à ces pouvoirs régionaux et spécifiques, lesquels viennent en premier lieu»<sup>7</sup>.

Une telle conception du pouvoir permet de comprendre que l'entreprise est non seulement un lieu et un enjeu de conflits, mais aussi que tout un chacun s'y occupe de toutes sortes de choses qui ne relèvent pas officiellement de sa spécialité. La GRH n'élabore pas «la» communication, mais une politique de communication qui s'oppose ou s'allie à d'autres déjà existantes, les cadres ne sont pas les seuls «moteurs», tous les salariés ont un moteur, le problème étant qu'ils tirent souvent dans des sens différents. Et tous les salariés s'occupent, à leur manière, de «gérer des ressources humaines», la «GRH» n'étant que la résultante instable, à conquérir, consolider et défendre, d'autres formes d'intervention sur le personnel.

### Troisième préalable : la GRH, un «champ» construit contre d'autres.

Il est aujourd'hui assez courant chez les sociologues de l'entreprise qui s'inspirent plus ou moins des théories de P. Bourdieu, d'employer la notion de «champ» pour cerner des activités comme le management, la qualité, ou la gestion des ressources humaines<sup>8</sup>. Le concept de «champ» nous semble en effet intéressant, à condition de pousser jusqu'au bout l'idée de Bourdieu qu'un champ n'est pas empiriquement donné mais historiquement construit, et que des luttes au sein du champ et en dehors de lui contribuent à sa

reproduction comme à sa disparition et destruction<sup>9</sup>.

On définit la «GRH» généralement comme l'émanation, historiquement récente, de l'une des «fonctions» de l'entreprise, la «fonction personnel», qui serait devenue «GRH» en élargissant son champ d'action, et dans cette conception fonctionnaliste la «GRH» est conçue comme la «phase de maturité» de cette «fonction Personnel»<sup>10</sup>. Les domaines de compétence de la «GRH» sont aujourd'hui le plus souvent définis au nombre de quatre : gestion du personnel (paye, carrières et emplois, licenciements), formation, relations avec les organisations syndicales et communication. Et dans bon nombre de «DRH» (directions des ressources humaines) des grandes entreprises, on trouve une répartition des services selon ces quatre domaines<sup>11</sup>.

Pourtant, dans d'autres entreprises une telle organisation n'est réalisée que partiellement, et dans bon nombre d'entre elles, les PME et PMI notamment, «la GRH» ou les «DRH» n'existent pas ou guère. Car contrairement à ce que la notion passablement naturalisante de «fonction» laisse entendre, la gestion des ressources humaines n'a rien de naturel ou de normal, il s'agit au contraire d'une orientation historique dans la manière de gérer le personnel qui est loin de recevoir une adhésion automatique.

La «GRH» est une construction sociale contingente. D'autres formes de gestion du personnel, celles qu'on appelle «traditionnelles» par exemple, y résistent voire s'y opposent. Maintes petites entreprises recrutent encore d'une manière tout à fait «familiale», il y a encore des patrons qui dirigent leur entreprise en s'appuyant sur des réseaux de relation qui impliquent une allégeance personnelle à leur égard, ou refusent de reconnaître l'existence de syndicats chez eux. Et pourtant, les PME et PMI «marchent», et il n'est pas sûr du tout qu'elles marchent moins bien que des entreprises dans lesquelles il y a du management et de la «GRH». Et, même s'ils ne sont pas formalisés dans des théories et des manuels, il y a bien dans cette gestion dite traditionnelle des «savoirs» à propos de la mentalité du personnel, ses désirs et envies, la meilleure manière de le diriger ou de le contrôler, etc.

### La GRH a des concurrents

De plus, même dans les grandes entreprises où existe une «DRH», celle-ci est loin d'être la seule à intervenir dans la gestion du personnel, ses qualifications, sa formation ou les relations avec ses organisations syndicales. Les directions de la

production par exemple par les décisions en matière «technique» ont une très grande influence sur les changements dans les qualifications du personnel ou la disparition pure et simple de certains métiers, et ces décisions peuvent parfois aller tout à fait à l'encontre des politiques des «DRH». Les organisations syndicales infléchissent ces politiques et parfois même réussissent à y substituer d'autres, et certains responsables syndicaux arrivent à se «placer» grâce à leurs fonctions syndicales, à des postes d'encadrement qu'ils n'auraient pas obtenus sans ces fonctions (et cela, notamment dans les DRH !). Les salariés eux-mêmes, en nouant toutes sortes de contacts dans l'entreprise, «gèrent» leur propre petit «capital» de ressources humaines<sup>12</sup>. Le fameux «piston» est une sorte d'auto-gestion des ressources humaines. Et que dire des familles, qui éduquent leurs enfants aussi en vue de certains métiers, ou des épouses, qui «poussent» leurs maris à faire carrière, ou des revues comme Parents ou toutes celles dites «féminines», qui prodigent recettes et conseils en la matière ? Que dire surtout de l'appareil scolaire, qui intervient décisivement dans la qualification sociale et technique des salariés que la «GRH» va avoir à gérer, sans le faire forcément dans les mêmes perspectives ? Toutes ces activités ne rentrent-elles pas aussi dans le champ que la «GRH» tente de couvrir ?

Pour que la politique d'une DRH réussisse tant soit peu il faut en réunir les conditions, qui ne sont pas données mais qu'il faut conquérir. Certains obstacles institutionnels traditionnels peuvent s'opposer à une telle politique, comme l'avancement par ancienneté dans la fonction publique. C'est pourquoi de grandes entreprises publiques comme La Poste ou France Télécom mettent en oeuvre une vaste réforme des classifications de leur personnel, condition institutionnelle préalable à l'exercice des moyens d'action de «la GRH».

Voilà un troisième préalable pour une approche plus scientifique : admettre que la GRH n'a le monopole ni du «social d'entreprise», ni de la gestion des carrières, ni de la communication. Un indice de cet état de fait est d'ailleurs l'actuelle politique de décentralisation de la «GRH», prônée dans bon nombre d'entreprises<sup>13</sup>. Il faudrait donc admettre que «la GRH» n'est pas la seule, ni par «nature» la plus efficace, à s'occuper des questions du personnel, donc que c'en est une parmi d'autres, dont la spécificité reste alors à mieux définir. Et cela contrairement à une attitude très répandue qui consiste à croire que «la GRH» est la «meilleure façon car la plus rationnelle et moderne», de gérer du personnel. Mais l'admettre c'est aussitôt soulever des questions théoriques, qui

interrogent aussi le concept même de «champ» : quelles activités en font partie ? Celles officiellement rattachées aux directions des ressources humaines, leurs services décentralisés, mais aussi leurs cabinets de conseil, organismes de formation, revues, manuels et autres publications ? Ou aussi les activités «subversives», représentées par des non-spécialistes (autres services, salariés eux-mêmes et leurs familles, écoles), allant plus ou moins à l'encontre des politiques des «DRH» ? Ce sont là des questions qui interrogent une future science de la gestion des ressources humaines, mais aussi les sciences sociales elles-mêmes.

#### **Quatrième préalable : se défaire des conceptions «aseptisées» de l'entreprise.**

Les moyens d'intervention de la «GRH» sont destinés, comme maints ouvrages en la matière l'écrivent sans ironie, à «rationnaliser l'exploitation» de ces «gisements» souvent si mal exploités que sont «les hommes» de l'entreprise<sup>14</sup>. Cette rationalisation implique des procédures à suivre, mais aussi un nouveau langage, investi dans de nouveaux actes concrets. Un responsable des ressources humaines ne dit pas «boucher des trous», il «gère des compétences», il ne dit pas «donner un coup de pouce à quelqu'un», mais «tracer le profil d'une carrière». Avant de procéder à des licenciements, on consulte l'inspection du travail et le code du droit du travail. Les syndicats ne sont pas des «fauteurs de troubles» mais des «partenaires sociaux». Et avant de concevoir de nouveaux projets de formation, il s'agit de mieux connaître la «pyramide des âges», les «profils de compétences» et les «motivations» du personnel, grâce aux apports des sciences sociales et humaines, des indicateurs sociaux, des analyses de climat social. Le développement d'une «GRH» se traduit aussi par l'apparition de tout un vocabulaire inédit et de nombreux sigles.

#### **La professionnalisation donne aussi des oeillères.**

Les méthodes et techniques de la «GRH» se veulent donc simultanément des outils de connaissance et des moyens d'action. Elles s'opposent à des approches moins ou pas du tout codifiées ou théorisées, où jouent avant tout l'expérience acquise sur le tas, les échanges de service, les arrangements avec les représentants syndicaux.

La «GRH» est une tentative de professionnalisation de la gestion du personnel, entendue comme «canalisation» des pratiques dans ce domaine

par une méthodologie apprise dans des formations, formant des spécialistes qui se mettent à penser qu'ils font bien ce que leurs connaissances et méthodes leur disent qu'il faut faire, et pas autre chose. Cette professionnalisation est aussi une «technicisation» des enjeux, qui exclut du champ de réflexion un certain nombre de questions et de pratiques qui n'en continuent pas moins à exister.

Le «bon professionnel» est celui qui est censé ne pas faire interférer ses préférences et émotions «personnelles» dans son travail, ne juger chez les autres que leurs compétences, leur efficacité et non leurs opinions politiques ou privées. Mais il est de fait impossible d'en faire abstraction. Car qu'il s'agisse du choix de personnes à licencier dans un plan social, des niveaux proposés dans des procédures de reclassification, de pratiques comme l'entretien de progrès, jouent nécessairement les réseaux d'échanges de service, les rivalités de carrière, les préférences personnelles et l'idéologie morale (présente dans ce qu'on entend par un «bon» ou un «mauvais» travail par exemple). Il en va de même des différences sexuelles qui ont inévitablement une influence dans les décisions : un responsable des ressources humaines, n'appréciera pas pareillement un cadre homme ou un cadre femme, selon qu'il est lui-même homme ou femme. Enfin, les enjeux de pouvoir, en cas d'embauche par exemple, priment souvent sur toute question d'efficacité, de compétence ou de diplômes, dominée par le problème de savoir si la personne qui embauche se pense à même de diriger la personne à embaucher ou se croit au contraire menacée dans son pouvoir immédiat ou à moyen terme.

Aussi spécialisé et «maître de lui» qu'il soit, aucun professionnel ne peut réellement faire abstraction de dimensions tout autres que celles dont il est censé s'occuper. Le problème, c'est que les théories en gestion des ressources humaines n'en parlent guère, ne conceptualisent pas la réalité quotidienne des entreprises, faite aussi de peaux de banane, histoires de séduction, «promotions canapé» et trahisons diverses.

Et voilà un quatrième préalable pour un minimum de scientificité dans le domaine de la «GRH» : prendre en compte les multiples dimensions et enjeux qui contredisent les spécialisations professionnelles, mettent à mal les belles procédures et sont «inconvenants» pour les savantes théories. Cela suppose de dépasser le formalisme qui caractérise souvent ces dernières, et qui peut devenir, employé par les responsables des ressources humaines dans les entreprises, une véritable langue de bois. Pour pouvoir deve-

nir scientifique, il faudrait que la «GRH» puisse disposer de concepts à même de prendre en compte le «vécu quotidien» de l'entreprise, et de lui donner un sens positif.

Il serait alors tout aussi utile pour ceux qui étudient la «GRH» comme pour ceux qui la pratiquent, de lire des ouvrages de science politique, de Foucault, de Marx<sup>15</sup>, de Machiavel ou encore de Clausewitz, ou de lire des enquêtes empiriques sur le «vécu» des salariés<sup>16</sup>, afin de se forger une vision un peu moins «aseptisée» de l'entreprise<sup>17</sup>.

### Cinquième préalable : critiquer «l'humain».

Bien des notions employées dans la gestion des ressources humaines sont flottantes et polysémiques, et employées d'une manière peu rigoureuse par les théoriciens comme par les praticiens dans ce domaine. D'autres les ont critiquées<sup>18</sup>, ce qui témoigne des divergences d'orientation dans le champ de la «GRH». Nous limiterons donc nos remarques aux présupposés du terme même de «GRH».

Dans les entreprises mais aussi les formations en la matière, on prononce rarement le terme entier de «gestion des ressources humaines», le plus souvent on parle de «la GRH». Cet usage participe d'une modalité du langage assez répandue dans les entreprises, qui porte les marques de «l'urgence» : «GRH» c'est plus court que «gestion des ressources humaines».

Cette façon de traiter le langage a bien plus de conséquences qu'on ne le croit. Elle implique (avec les théories de la communication) de considérer le langage comme un «véhicule» de la pensée et des messages, simple «outil». Cette conception instrumentale du langage aboutit à ne plus faire attention à la signification, aux sens et doubles sens des mots, à ne plus entendre qu'on est en train de dire tout à fait autre chose que ce qu'on croyait dire, à perdre de vue que les mots contribuent à construire ce dont ils parlent. Avec des mots courts, on finit par avoir des idées courtes.

Mais de quoi ça parle donc, la «gestion des ressources humaines»? On l'a déjà signalé, et cette critique est fréquente, une telle notion réduit les hommes à des ressources dont on gère l'exploitation. Ce qui nous semble au moins aussi important, c'est de s'attarder quelques instants au mot, qui passe généralement pour non critiquable et même noble, de «humaines».

Ces ressources dites humaines se distingueraient d'autres ressources, non-humaines : le capital financier, les moyens de production, les

techniques. Le qualificatif «humaines» s'inscrit ainsi dans une problématique à la fois économiste et humaniste, qui sépare les torchons des serviettes, ce qui est supposé être humain de ce qui est supposé ne pas être humain. On peut alors exalter «l'humain, trop humain», et l'Homme, «capital le plus précieux», opposer sa «chaleur» mais aussi son «irrationnalité» à la «froideur» et à la «rigueur toute rationnelle» des contraintes financières ou techniques, et distinguer les approches «molles» des sciences sociales et humaines de celles supposées plus «dures» des sciences de gestion.

Une telle problématique ne permet pas de conceptualiser les deux phénomènes suivants : «l'humain» dont il s'agit est traversé de part en part par des enjeux sociaux, financiers et techniques, et les finances et les techniques sont de part en part traversées par «de l'humain». Les ressources qu'il s'agit de gérer sont déterminées par les postes de travail occupés, les statuts hiérarchiques, les qualifications. Ces postes de travail dépendent d'une certaine organisation socio-technique du travail. C'est pourquoi il y a «homme et homme»<sup>19</sup> : le patron n'est pas le même homme que l'employé, et le terme commun «humain» crée entre eux une fausse égalité. A l'inverse, «les machines sont des machinations»<sup>20</sup> : conçues par des projets et des désirs bien «humains», en l'occurrence patronaux. Car ces techniques sont généralement autant d'instruments de pouvoir et de domination. Des remarques analogues peuvent être faites pour les dimensions économiques et financières, dont on découvre aussi à quel point elles sont prises dans des politiques, des projets, des choix, qui n'ont rien de fatal ou de prédéterminé.

Bref : les «ressources humaines» n'existent pas autrement que comme constructions imaginaires de la «gestion des ressources humaines». Et tout comme les sciences sociales ont expressément expulsé le terme «humain» de leur définition, une science de la «GRH» devrait se méfier de l'autodéfinition que cette activité se donne d'elle-même.

### Sciences et actions.

Ce qui vient d'être dit rejoint le thème du colloque de l'AGRH : «La GRH, science de l'action?». Dans ce titre qui nous paraît énigmatique, se nouent à notre avis au moins quatre problèmes différents.

Le premier concerne le rapport entre les sciences qui étudient l'activité de «GRH» dans les entreprises, et lui fournissent des conseils, métho-

dologies et techniques. Il s'agit du problème plus général des rapports entre une théorie, et son terrain d'investigation et d'application, que rencontrent aussi les sciences sociales confrontées aux commandes et recherches dans les domaines de l'entreprise et des institutions.

Le second est celui de «l'inégale scientificité» des sciences ainsi engagées dans la «GRH», car celle-ci est étudiée par et fait appel aussi bien aux «sciences de gestion» qu'aux différentes sciences sociales et humaines (sociologie, psychologie, psychologie sociale et autres). Ces sciences n'ont ni les mêmes corpus, ni les mêmes procédures de validation, ni le même statut dans la communauté scientifique.

Le troisième relève de la confusion, à notre avis regrettable, entre «GRH» et «science de la GRH», dont témoigne le titre : car appeler «la GRH» une «science de l'action», c'est confondre l'activité de gestion avec la connaissance de celle-ci, là où il s'agit au contraire, d'après ce que nous avons compris, de construire une nouvelle discipline scientifique à propos d'une activité déjà existante.

Le dernier problème enfin est le singulier de «action», qui laisse entendre qu'il s'agit de construire une science de «l'action en général». Or, c'est d'un type d'action (qui implique d'ailleurs aussi parfois de l'inaction !) tout à fait particulier qu'il s'agit dans la «GRH», que nous avons proposé provisoirement d'appeler «stratégie patronale de la gestion de la force de travail en entreprise». Mais ce singulier nous semble renvoyer en fait au problème général soulevé dans le premier point ci-dessus, car l'opposition et le couple science/action suggère bien à notre avis le dilemme principal dans lequel les organisateurs de l'Association française de gestion des ressources humaines pensent se trouver.

Ce dilemme nous semble pouvoir se résumer ainsi : comment une approche «scientifique» dans le domaine de la GRH est-elle possible, puisqu'à la différence des autres sciences, cette approche ne peut guère avoir d'autonomie par rapport aux pratiques institutionnalisées qu'elle étudie ? C'est ce pré-supposé que nous souhaitons, pour finir, déconstruire.

### Action et science dans «la GRH».

Jusqu'à nouvel ordre, le côté «science» investie dans l'activité de gestion des ressources humaines relève plus d'un discours de légitimation de pratiques déjà existantes que d'une analyse critique de ce qui se pratique. Ce qui y compte

est moins le «vrai» que le «vraisemblable», voire le semblant. Comme le notent certains auteurs<sup>21</sup> les discours existants ne se soucient guère d'une approche respectant tant soit peu le débat, la confrontation, la critique et les preuves exigés comme préalables à une analyse scientifique, tel que cela se passerait dans les sciences sociales légitimes.

Pourtant, comme en témoigne le projet du congrès de l'AGRH, un certain nombre de théoriciens commencent à se préoccuper d'une approche plus rigoureuse de leur domaine. Une «épistémologie de la GRH» est en voie de constitution. Il n'est pas impossible d'ailleurs qu'une telle préoccupation existe aussi chez certains responsables des ressources humaines, qui se rendent tout simplement compte que les méthodes et analyses trop trompeuses mènent à des impasses pratiques.

La tentation se fait alors jour «d'imiter» les procédés de validation et de preuve qui passent, pour certains sociologues ou psychologues, pour «garanties» de la scientificité d'une discipline. Font partie de ces garanties non seulement des règles et des principes, mais aussi la position dite de «l'extériorité du chercheur par rapport à son objet d'étude» : pour être scientifique, un sociologue ne doit pas faire l'analyse d'une pratique dans laquelle il serait lui-même impliqué. Bref, pour «faire science», ceux qui étudient la GRH voudraient faire «comme» les sciences sociales et humaines.

Or, que constate-t-on depuis quelques années du côté de ces dernières sciences ? On y constate un mouvement exactement inverse, provoqué en partie par les mêmes questions.

### Sixième préalable : le primat des débats contradictoires sur le respect des procédures.

Différents auteurs, historiens, philosophes, sociologues<sup>22</sup>, mettent en cause la scientificité des sciences sociales, critiquent l'idée que leurs méthodes sont une «garantie» d'une telle scientificité, et détruisent la conception de «l'extériorité» du chercheur par rapport à son objet, en soulignant que les sciences sociales sont elles-mêmes des pratiques sociales, engagées dans l'action sociale. Ces sciences ne sont pas des théories «pures», âmes sans corps ni matérialité, ce sont elles aussi des pratiques sociales<sup>23</sup>. Pas de sociologie sans écoles et courants, sans terrain d'exercice, sans centres de recherche et universités, sans une certaine organisation du travail de recherche et d'enseignement, sans maisons d'édi-

tion et revues, sans un minimum d'engagement donc dans toutes sortes d'institutions. Durkheim, le premier à avoir eu une chaire de sociologie à l'Université, en sociologie de l'éducation, travaillait en étroite collaboration avec le ministère de l'Instruction publique pour lequel il a rédigé, à partir de sa sociologie, des manuels d'éducation morale capables de combattre l'influence de la religion catholique<sup>24</sup>. Les concepts de «fait social», de «norme» ou de «société», sont aussi peu neutres que la notion de «ressources humaines».

Si donc il y a quelque scientificité dans la sociologie, ce n'est pas parce qu'elle ne serait pas, comme la GRH, engagée dans une pratique. Et il ne faut pas surestimer la dimension scientifique dans les sciences sociales, ni croire que le «milieu» des chercheurs est très différent de celui des entreprises. Ce qui est dit plus haut sur les enjeux de pouvoir vaut aussi pour l'université et le CNRS, et le risque de «conformisme» y est tout aussi grand<sup>25</sup>.

En effet, dans les sciences sociales on exige des administrations de la preuve, une confrontation entre théories et faits empiriques, une certaine attitude critique, qui ne ressemblent pas aux exigences à l'oeuvre dans les manuels de GRH. Mais les seules «garanties» en matière de scientificité ce ne sont pas le respect des rituels habituels, ni la simple extériorité «physique» par rapport au terrain étudié, ce sont au contraire la prise de risque et la confrontation, aussi libre et critique que possible, des idées<sup>26</sup>.

Pratique scientifique et pratique de l'intervention sociale ne s'opposent donc pas, et certains auteurs se réclament explicitement d'une liaison féconde entre les deux. Sigmund Freud et les psychanalystes, qui affirment, dans la technique psychanalytique, pratiquer leurs propres concepts, qui guide leur écoute et leurs interventions. Pierre Bourdieu qui, en tant que sociologue, insiste beaucoup sur la nécessité de «faire la sociologie de la sociologie», comme condition de la scientificité de celle-ci. Et Marx enfin, qui, avec ceux qui se le sont appropriés, représente une expérience d'une toute autre portée historique et politique, prétendant faire «scientifiquement» la révolution et construire une autre société.

A une époque où les spécialistes du management et de la gestion des ressources humaines se rendent dans les pays de l'Est pour y enseigner, souvent dans les locaux des anciennes «Ecoles du

Parti», il ne nous semble pas inutile de méditer ces différents exemples, dont une épistémologie de la GRH pourrait tirer parti.

### La condition sine qua non : créer un espace.

Au risque de tordre un peu trop le bâton dans un seul sens, nous dirions donc : sciences de la «GRH» et sciences sociales et humaines ont des problèmes très voisins, et les praticiens des unes et des autres sont dans des situations très analogues (ce que contesteront surtout les praticiens des sciences sociales !). Ce qui peut créer à notre avis les bases d'un débat fécond, sous réserve que s'y ajoute un septième préalable, institutionnel : l'organisation de «lieux», comme le congrès prévu en novembre, où responsables de ressources humaines, mais aussi syndicalistes, spécialistes des sciences de gestion, théoriciens de la «GRH» et praticiens des sciences sociales et humaines, peuvent se rencontrer pour débattre aussi librement que leurs propres limites le rendent possible. Des lieux donc, relativement en dehors des enjeux de signature de contrats ou de séductions de commanditaires, et donc si possible des rivalités et concurrences entre intervenants vis-à-vis de tels commanditaires. C'est de ce type de confrontations, dans des colloques et congrès, des lieux de formation, des revues et des livres, que pourraient venir les éléments d'une connaissance nouvelle de ce qui se joue réellement dans la «gestion du personnel» que nous avons appelé «stratégie patronale de gestion de la force de travail».

Car le problème n'est pas de rendre «la gestion des ressources humaines» scientifique : ce serait là une orientation positiviste à la manière d'Auguste Comte et de ses «ingénieurs sociaux», qui débouche sur les pires des tyrannies. Le problème est de concevoir une démarche scientifique, nécessairement pluridisciplinaire, dans l'analyse d'un certain nombre de problèmes et d'enjeux qui sont ceux de cette «GRH», dont les résultats peuvent être utilisés par ceux qui la pratiquent.

Mais cela dans une distinction entre les pratiques de l'analyse de la gestion du personnel et les pratiques de cette gestion. Posée ainsi, cette distinction indique la possibilité pour que les «théoriciens» interrogent leurs propres pratiques, et que les «praticiens» s'investissent de plus en plus dans l'analyse critique de ce qu'ils pratiquent.

<sup>1</sup> Et cela selon une hypothèse concernant la gestion en général, qui parcourt tous les articles de l'ouvrage collectif de J-P. Bouilloud et B-P. Lecuyer : *L'invention de la gestion, l'Harmattan, 1994. Sans l'appellation précise «gestion des ressources humaines», il n'y a pas de gestion de ce type : la direction du personnel n'est pas «la GRH».*

<sup>2</sup> Comme le notent F. Bournois et J. Brabet dans leur contribution au symposium de Lille de l'AGRH de 1993.

<sup>3</sup> Une partie des salariés en effet, car le «haut du panier», les cadres dirigeants, échappent en bonne partie à la gestion de leur carrière par les services des Directions des ressources humaines, car elle est décidée par le jeu des alliances, relations et cooptations qui forge la cohérence du «sommet» des entreprises.

<sup>4</sup> F.W. Taylor : *Principes d'organisation scientifique, trad. J. Royer, Dunod 1927, p.111, sous-chapitre intitulé «La psychologie de l'ouvrier».* Voir aussi A. Hatchuel : «Frederic Taylor : une lecture épistémologique. L'expert, le théoricien, le doctrinaire», Bouilloud et alii, op.cit.

<sup>5</sup> Comme le fait D. Linhart dans son livre : *Le torticolis de l'autruche, ou l'éternelle modernisation des entreprises françaises, Ed. du Seuil, 1991.*

<sup>6</sup> H. Fayol, *Administration industrielle et générale, Dunod, 1925, p.50.*

<sup>7</sup> M. Foucault : «Les mailles du pouvoir», in «Marx après le marxisme», *Magazine littéraire, no.324, sept.1994, p.65.*

<sup>8</sup> C'est le cas par exemple de M. Villette à la fin de son livre *L'homme qui croyait au management, Ed. du Seuil, 1988, et d'un mémoire de DEA de sociologie, rédigé par J.L. Castro : Trois conceptions françaises de la gestion des ressources humaines, contribution à l'identification du champ français de la GRH, Université de Rouen, 1994. Ce dernier document nous a été très utile comme synthèse d'une partie de la littérature «GRH» existante.*

<sup>9</sup> Voir sur ce point «De quelques propriétés des champs», P. Bourdieu in : *Questions sociologiques, Ed. Minuit, 1980.*

<sup>10</sup> Comme c'est le cas de J-M. Le Gall : *La gestion des ressources humaines, PUF, QJSJ, 1992, et du livre La fonction Ressources Humaines, de D. Weiss et associés, Ed. D'Organisation, 1988.*

<sup>11</sup> Nous nous basons ici, outre les ouvrages cités, sur une expérience directe de recherches de terrain dans bon nombre d'entreprises publiques mais aussi privées (RATP, La Poste, France Télécom, IBM entre autres), et indirecte par le biais des stages que font les étudiants en formation continue à l'université d'Evry, dont un certain nombre dans des PME et PMI.

<sup>12</sup> La notion de «capital social, économique, esthétique» fait partie intégrante de la définition du «champ» de P. Bourdieu, car sur un champ, ce sont des «capitaux» qui sont échangés. Or, le rapprochement entre cette notion de «capital» et celle de «ressources humaines» laisse penser aussi que Bourdieu, en adoptant un terme qui identifie les «caractéristiques de la force de travail» des salariés (Marx) et celles du Capital, favorise l'idée de l'existence d'une «communauté d'intérêts» entre eux.

<sup>13</sup> En témoigne une série d'articles sur le thème «Décentralisation des ressources humaines : l'heure des grandes manoeuvres», in *Entreprise et carrières, no.259, sept. 1994.*

<sup>14</sup> «Le propre de la ressource humaine, ce n'est pas seulement d'être inépuisable mais de se nourrir d'elle-même. Plus on l'exploite, plus on l'approfondit, plus elle se développe et s'enrichit. Là est sa dimension unique, par rapport à toutes les richesses de la nature», S. Pissar, *La Ressource humaine, cité par J-M. Le Gall, op.cit.p.3. Le 19ème siècle en France notamment avait pourtant bien montré les limites, y compris physiques, d'une telle exploitation, pour les enfants dans les mines par exemple.*

<sup>15</sup> Il faudrait notamment revenir sur les théories concernant la «reproduction de la force de travail», de Marx, en faisant l'hypothèse que la GRH est un dispositif patronal d'intervention sur la reproduction élargie de la force de travail en entreprise. On trouve de précieux indices dans ce sens dans le chapitre 6 du *Capital* : «Vente et achat de la force de travail», Marx, *Le Capital, Livre I, Garnier Flammarion, 1969, et dans bon nombre d'ouvrages d'économistes ou de sociologues actuels, comme celui de S. De Brunhoff : Etat et Capital, chapitre «l'Etat et la gestion de la force de travail», P.U.G., 1976.*

<sup>16</sup> Dont un des meilleurs du genre reste l'enquête de R. Linhart sur les usines Citroën : *L'Etabli, Ed. du Seuil, 1978.*

<sup>17</sup> On trouve de timides tentatives allant dans ce sens dans certains manuels de «GRH», par exemple celui de B. Galambaud (*Des hommes à gérer, ESF, 1991*) où l'on définit l'entreprise comme «cellule politique» régie à la fois par des rapports de force et d'échange (pp.19-29) ou de P. Louart (*Gestion des ressources humaines, Eyrolles, 1991*), qui reconnaît que la «gestion sociale est aussi le fruit de luttes sociales» (chap.1, p.3), comme le note J.P. Castro, op.cit.

<sup>18</sup> Dont F. Bournois et J. Brabet dans leur communication au symposium de Lille de l'AGRH : «Epistémologie de la GRH : modes de production et caractéristiques essentielles», à laquelle nous renvoyons le lecteur, pour une critique de notions comme «efficacité» ou «performance». Ces idées ont été systématisées dans l'ouvrage collectif, sous la direction de J. Brabet : *Repenser la gestion des ressources humaines ?, Economica, 1994.*

<sup>19</sup> Ce type de relations spéculaires entre «homme et homme», qu'on trouve dans les écrits de la GRH mais aussi ailleurs, donnait l'occasion au psychanalyste J. Lacan, dans un de ses séminaires, de dire : «Qu'est-ce que le capitalisme ? C'est l'exploitation de l'homme par l'homme. Qu'est-ce que le socialisme ? L'inverse».

<sup>20</sup> Selon le mot de B. Latour dans son article «Le Prince : machines et machinations», *Futur Antérieur, no. 3, 1990. Ce même auteur met en cause l'opposition, caractéristique de la modernité, entre hommes/techniques, dans son livre : Nous n'avons jamais été modernes, La Découverte, 1991.*

<sup>21</sup> Dont F. Bournois et J. Brabet, art. cit.

<sup>22</sup> Pensons aux ouvrages de A. Caillé (*La démission des clercs, la crise des sciences sociales et l'oubli du politique, La Découverte, 1993*), de M. Foucault sur l'histoire des sciences sociales (*Les mots et les choses, Gallimard, 1966*), aux travaux les plus récents d'I. Stengers (*La volonté de faire science, Les Empêcheurs de penser en rond, 1992*) et de B. Latour (*op.cit*) ou aux réflexions épistémologiques d'un Pierre Bourdieu, insistant sur la nécessité de «faire la sociologie de la sociologie» (*Réponses, Seuil, 1992*).

<sup>23</sup> Comme nous le développons entre autres dans un article récent : «Les sciences sociales au risque de leurs pratiques», dans la revue *Sciences de la société*, avril 1994.

<sup>24</sup> En témoigne l'ouvrage *L'éducation morale, PUF, 1974*, que les sociologues citent rarement.

<sup>25</sup> Certains chercheurs critiquent le développement, au sein du CNRS lui-même, de la gestion des ressources humaines, comme le fait C. Meillassoux dans son article «Solitude du chercheur de fond en sciences sociales», *L'Homme et la société*, numéro spécial dirigé par J.-P. Durand, «Mission et démission des sciences sociales», 1990.

<sup>26</sup> Selon I. Stengers, *op.cit*.

## BIBLIOGRAPHIE

- J.-P. Bouilloud et B.-P. Lecuyer : *L'invention de la gestion*, l'Harmattan, 1994.
- P. Bourdieu in : *Questions sociologiques*, Ed. Minit, 1980. *Réponses*, Seuil, 1992
- J. Brabet et alii : *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Economica, 1993.
- A. Caillé, *La démission des clercs, la crise des sciences sociales et l'oubli du politique*, La Découverte, 1993
- J.L. Castro : *Trois conceptions françaises de la gestion des ressources humaines, contribution à l'identification du champ français de la GRH, mémoire de DEA, Université de Rouen, 1994*.
- S. De Brunhoff : *Etat et Capital*, P.U.G., 1976.
- E. Durkheim *L'éducation morale*, PUF, 1974
- H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, Dunod, 1925
- M. Foucault, *Les mots et les choses*, Gallimard, 1966 «Les mailles du pouvoir», in «Marx après le marxisme», *Magazine littéraire*, no.324, sept.1994, p.65.
- B. Galambaud, *Des hommes à gérer*, ESF, 1991
- B. Latour «Le Prince : machines et machinations», *Futur Antérieur*, no. 3, 1990.
- Nous n'avons jamais été modernes, *La Découverte*, 1991.
- J.-M. Le Gall : *La gestion des ressources humaines*, PUF, QSJ, 1992
- D. Linhart dans son livre : *Le torticolis de l'autruche, ou l'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Ed. du Seuil, 1991.
- R. Linhart *L'Etabli*, Ed. du Seuil, 1978.
- P. Louart *Gestion des ressources humaines*, Eyrolles, 1991
- K. Marx, *Le Capital, Livre I*, Garnier Flammarion, 1969,
- C. Meillassoux, «Solitude du chercheur de fond en sciences sociales», *L'Homme et la société*, avril 1990.
- F. Mispelblom, «Les sciences sociales au risque de leurs pratiques», revue *Sciences de la société*, avril 1994.
- «Marketing et management dans les services publics : quels rapports entre le personnel et les usagers ?», *Gérer et comprendre*, déc. 1992.
- S. Pissar, *La Ressource humaine*, cité par J.-M. Le Gall, *op.cit*.p.3.
- I. Stengers, *La volonté de faire science, Les Empêcheurs de penser en rond*, 1992
- F.W. Taylor : *Principes d'organisation scientifique*, trad. J. Royer, Dunod 1927
- M. Villette, *L'homme qui croyait au management*, Ed. du Seuil, 1988,
- D. Weiss et associés, *La fonction Ressources Humaines*, Ed. D'Organisation, 1988.