

Les obstacles à la transversalité de la G.R.H. : Essai d'analyse systémique.

Christine GAVINI

Université de Marne-la-Vallée

RÉSUMÉ

L'évolution récente de l'analyse des systèmes vise à apporter une réponse différente au problème de l'ouverture ou de la clôture des systèmes. Cette réponse réside dans les notions d'autopoïèse et d'autoréférentialité, utiles notamment à la compréhension de systèmes de connaissances particulièrement clos comme le droit. Ces réflexions offrent un éclairage intéressant pour l'analyse des phénomènes d'illisibilité de certains concepts ou corpus théoriques d'une discipline dans une autre. C'est, en effet, parce que chacun des systèmes de connaissances possède les caractéristiques d'autopoïèse et d'autoréférentialité qu'il ne peut intégrer un élément relevant d'un autre système qu'à travers une réinterprétation conforme à son propre code. A ce titre, il paraît illusoire de tenter de déterminer des objets communs à divers champs disciplinaires, ou encore de chercher à incorporer à un corpus une partie d'un autre discours scientifique. En ce sens, il est possible de mieux comprendre les obstacles qui se dressent chaque fois que l'on tente d'apporter un éclairage transversal entre la G.R.H. et d'autres champs. Cette dernière possède toutes les caractéristiques d'un système autopoïétique, ce qui explique qu'elle oppose une résistance à toute tentative de transversalité.

MOTS-CLES

système
connaissance
autopoïèse
autoréférentialité
transversalité (obstacles)

L'ampleur des obstacles à toute tentative d'approche transversale de la G.R.H. peut sembler considérable : querelles de spécialistes, incompréhension mutuelle et vains débats sont habituellement le tribut à payer à la recherche de transversalité. La communication entre les différents « corpus » théoriques est toujours jalonnée de difficultés qui peuvent sembler insurmontables (Note 1). Or, les débats entre spécialistes (finance, marketing, production, G.R.H.) ne tirent pas leur virulence uniquement d'enjeux institutionnels et de conflits de pouvoir. Ils renvoient plus profondément à la découverte implicite de véritables obstacles épistémologiques (BACHELARD, 1972) : l'incompréhension mutuelle n'est pas seulement tac-

tique, mais révèle également « l'illisibilité » par d'autres disciplines de certaines théories ou notions empruntées à la G.R.H. C'est pourquoi il est impérieux de fournir une analyse de ces obstacles, en tâchant de les rendre compréhensibles par tous, plutôt que de chercher à en nier l'évidence. A ce titre, il semble que l'apport de la théorie des systèmes puisse être une voie féconde d'approche des problèmes que pose le principe de transversalité de la G.R.H.

L'analyse systémique a acquis une portée épistémologique considérable depuis ses origines, dans la mesure où elle apparaît comme une démarche susceptible de se substituer au cartésianisme prépotent dans

le domaine scientifique. Ses principaux promoteurs (LE MOIGNE, 1984) la présentent en effet comme un paradigme alternatif à celui du *Discours de la Méthode* (DESCARTES, 1637), et qui permettrait de prendre en compte la complexité du réel observable. Il s'agit donc d'un vaste projet heuristique, reposant sur la constitution d'un nouveau paradigme.

C'est à une approche particulière et limitée de la théorie des systèmes que nous voudrions faire référence ici, afin d'alimenter le débat sur la transversalité de la G.R.H. Il nous semble en effet que les travaux récents de certains auteurs en théorie des sciences (Habermas, Luhmann, Teubner) offrent un éclairage particulièrement riche pour accéder à la compréhension des obstacles qui semblent caractériser l'approche transversale de la G.R.H. Envisageant les différentes disciplines comme des systèmes de connaissances caractérisés par les propriétés d'*autopoïese* et d'*auto-référentialité*, ces auteurs fournissent une tentative, à nos yeux féconde, d'explication des phénomènes d'illisibilité. Nous tentons donc de suivre la démarche qu'ils empruntent à l'égard d'objets tels que le droit ou l'économie, pour évaluer l'intérêt d'une analogie avec les sciences de gestion. Ce déplacement du regard nous conduit à souligner la pertinence de ce type d'analyse systémique pour la compréhension des obstacles à la transversalité de la G.R.H. Après avoir décrit succinctement l'évolution récente de l'analyse de systèmes, nous rappellerons les caractéristiques particulières des systèmes autopoïétiques, afin d'appliquer le prisme ainsi dégagé à l'objet spécifique qu'est la G.R.H.

DES SYSTÈMES EN GÉNÉRAL...

La force de l'analyse des systèmes est de permettre une compréhension du réel qui ne renonce pas à intégrer sa complexité. La principale rupture de ces analyses consiste à envisager la complexité non plus comme l'addition ou l'enchevêtrement de phénomènes simples, mais plutôt comme une qualité intrinsèque de l'objet observé. Il s'agit en fait de reconnaître que la réalité observable est inépuisable dans une décomposition en objets simples. Alors, « le simple n'est qu'un moment arbitraire d'abstraction arraché aux complexités, un instrument efficace de manipulation laminant une complexité » (MORIN, 1977).

Ce changement de démarche scientifique aboutit à la définition des objets étudiés comme systèmes, c'est-à-dire des « ensembles organisés de processus liés entre eux par un ensemble d'interactions à la fois assez cohérent et assez souple pour le rendre capable d'un certain degré d'autonomie » (LAPIERRE, 1992). La différence essentielle avec la méthode précédente consiste à reconnaître que chaque système est lui-même composé de sous-systèmes, dont la complexité peut être aussi grande que celle du système global. L'intérêt essentiel de ces approches est de permettre de comprendre le changement au sein des sys-

tèmes ainsi représentés. En effet, les systèmes possèdent un certain nombre de propriétés utiles à la compréhension des phénomènes dynamiques (autoconservation, autorégulation, etc.).

En particulier, les systèmes sont plus ou moins ouverts (ou « clos ») c'est-à-dire qu'ils se laissent plus ou moins pénétrer par des flux émanant de leur environnement. Plus le système est clos, ou encore peu sensible aux variables exogènes, plus on dira qu'il est autonome. C'est à cette condition qu'il ne risque pas d'être désorganisé ou perturbé par les flux qui lui viennent de son environnement. Cette capacité à faire face aux chocs externes résulte de l'aptitude qu'a le système à ne pas laisser pénétrer les perturbations issues de son environnement, ou encore à y réagir par des processus de réorganisation interne, aussi appelés processus d'autoconservation. La clôture et l'autonomie des systèmes sont des caractéristiques essentielles pour la compréhension des relations entre sous-systèmes scientifiques, question qui nous intéresse ici.

L'ensemble de ces caractéristiques permet aux systèmes de se maintenir face à un changement. Cette approche répond donc aux questions que pose le maintien d'un système (par exemple le système social de Parsons – PARSONS –) malgré les stimuli extérieurs auxquels il est soumis. Il permet une meilleure compréhension de la réalité sociale : « la démarche du chercheur amoureux du mouvement part de l'analyse des processus par lesquels s'opère le changement pour se demander ensuite comment le système est organisé, ou mieux, comment il se désorganise et se réorganise sans cesse, la structure n'étant qu'un résidu d'invariance à long terme » (LAPIERRE, 1992, p. 189). L'analyse de systèmes permet donc de renouveler la démarche scientifique en répondant différemment aux questions de la complexité et du changement.

... AUX SYSTÈMES AUTOPOÏÉTIQUES

L'évolution récente de l'analyse systémique porte sur les problèmes de clôture et d'autonomie du système, et consiste essentiellement en un approfondissement de la réflexion sur une qualité particulière des systèmes, à savoir l'*autopoïese* ou l'*auto-référentialité*. Ces éléments nous paraissent d'une grande fécondité pour l'analyse des relations entre divers ordres de connaissances. Leur point de départ est une approche spécifique des notions de clôture, d'auto-adaptation et d'autonomie des systèmes : « C'est justement parce qu'elle considère les systèmes comme des êtres capables d'adaptation et ouverts à l'environnement, que la théorie systémique récente connaît son plus grand succès et son plus grand dynamisme. En dépassant l'ancien paradigme du système fonctionnant sur le modèle de la monade fermée, « sans portes ni fenêtres », elle inaugure un regard nouveau sur l'interaction entre le système et son environnement, mais surtout sur les rapports de dépendance qui lient le premier au second » (TEUBNER, 1993, p. 25).

Toutefois, c'est grâce à un changement de paradigme assez profond que cette théorie est parvenue à soulever un certain nombre de questions insolubles dans le cadre de l'analyse systémique antérieure. Ce changement, opéré notamment par le sociologue Niklas Luhmann, consiste à effectuer le passage d'une conception des systèmes ouverts à l'environnement et auto-adaptateurs, à une représentation autopoïétique et auto-référentielle du système.

LES LIMITES DE LA CONCEPTION NÉODARWINIENNE DES SYSTÈMES

Le paradigme qui a dominé toute la réflexion depuis les débuts de la théorie évolutionniste néodarwinienne, jusqu'à la théorie de la contingence en sociologie des organisations (LAWRENCE et LORSCH, 1967) consiste à estimer qu'un système doit se soumettre aux conditions créées par son environnement et s'y conformer le mieux possible s'il veut se maintenir. Cette conception en termes de systèmes ouverts et auto-adaptateurs suppose que les systèmes puissent être modifiés ou même déterminés sous l'influence immédiate de leur environnement. Chaque fois qu'une stimulation extérieure (ou « flux d'entrée ») l'atteint, un tel système répond par des mécanismes de rétroaction, c'est-à-dire par la modification de ses processus internes. Sa « flexibilité » réside dans sa capacité à s'accommoder aux diverses conditions que lui impose son environnement.

Dans les domaines qui nous intéressent, cette conception a bénéficié d'une très grande légitimité intellectuelle, au point que la plupart des théories en G.R.H s'appuient de près ou de loin sur un raisonnement de ce type « en affirmant essentiellement expliquer et faciliter l'influence du système de gestion sur les comportements des « managés » pour aboutir à un fonctionnement « efficace » et « performant » de l'organisation » (BOURNOIS et BRABET, 1993, p. 15). Dans le cas des systèmes extrêmement stables que sont les grandes organisations tayloriennes ou bureaucratiques, les mécanismes d'adaptation à l'environnement sont supposés résulter d'un assouplissement du système (via la « flexibilisation » de l'organisation), qui émane des agents internes et externes de la régulation.

Le paradigme néodarwinien a également connu une grande notoriété dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques : le système politique est supposé agir directement sur les autres sous-systèmes sociaux en définissant les données de leur environnement (notamment à travers l'imposition d'un cadre juridique). Une telle conception ouvre la voie à une critique, actuellement très répandue, de la toute-puissance du système politique sur les autres systèmes (en particulier à travers la juridicisation de l'ensemble des sous-systèmes sociaux).

Ce type de réflexion a permis d'expliquer de façon efficace un grand nombre de phénomènes organisationnels tels que certains phénomènes culturels :

ainsi les travaux de nombre d'auteurs culturalistes s'inspirent-ils d'une représentation de l'organisation comme un système auquel l'environnement impose des valeurs et des normes (HOFSTEDE, 1980). De même, une conception classique de l'organisation comme système propose d'établir des typologies d'organisations en fonction des flux qui les parcourent ou encore du fonctionnement des relations entre sous-systèmes (MINTZBERG, 1982).

Gunther Teubner, bien qu'il se présente comme le promoteur d'un changement de paradigme par rapport à ces conceptions, estime malgré tout que « ce paradigme des systèmes ouverts à l'environnement et auto-adaptateurs constitue déjà un progrès épistémologique considérable. (...). L'environnement exerce une influence indéniable sur les systèmes, que ce soient des organismes ou des organisations » (TEUBNER, 1993, p. 26). Les représentations qui s'appuient sur le paradigme des systèmes ouverts ont donc des vertus heuristiques évidentes : « par la dissociation constitutive entre le système et son environnement (et qui se répète à l'intérieur du système lui-même sous la forme de la différenciation systémique), le paradigme des systèmes ouverts oriente largement la réflexion sur des concepts comme les relations « d'input » et « d'output », l'adaptation à l'environnement (conçue comme une opération fondamentale en vue de la transformation du système), le « rétablissement » d'un équilibre perturbé moyennant les ressources du contrôle et de la régulation, ou encore l'organisation « rationnelle » d'un système qui prétend influencer son environnement » (TEUBNER, 1993, p. 27).

Mais de telles conceptions ne permettent pas de comprendre une partie des phénomènes qu'elles sont censées expliquer. Dans de nombreux cas, les effets escomptés par ce type de modélisation s'avèrent surestimés, ou encore sous-évalués : c'est le cas chaque fois qu'une politique publique ne provoque pas les conséquences attendues. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, l'échec de certaines tentatives de production volontariste d'une culture d'organisation ou d'entreprise constitue un exemple remarquable. Parfois, l'application d'une grille de lecture néo-darwinienne à un phénomène ne permet tout simplement pas d'expliquer ses manifestations. C'est le cas par exemple des formes de « juridicisation » de la société (TEUBNER, 1992). Enfin, c'est ce qui retient notre attention ici, il nous semble que le paradigme des systèmes ouverts ne permet pas d'appréhender les obstacles qui existent à la transversalité de la G.R.H. : pourquoi certaines conceptions fortement ancrées en G.R.H. ne parviennent-elles pas à s'inscrire dans les modes d'approche du réel définies par les autres sciences de gestion ?

Comment expliquer par exemple qu'une notion telle que la compétence s'intègre aussi mal dans les réflexions portant sur l'innovation technologique (E. LEONARD, 1994) ? On ne peut pas uniquement en rendre responsable la jeunesse et l'imprécision de ce type d'analyses (en l'espèce, il est trop simple d'incriminer le flou de la notion de compéten-

ce pour expliquer la faible incidence des réflexions dans ce domaine sur les autres parties de la gestion). D'autres justifications peuvent être trouvées, en s'interrogeant sur la pertinence même du paradigme sur lequel reposent ces conceptions.

LES NOTIONS D'AUTOPOÏÈSE ET D'AUTO-RÉFÉRENTIALITÉ

Il s'agit donc de substituer au paradigme néo-darwinien une nouvelle conception des systèmes, reposant sur l'idée d'autopoïèse et sur celle d'auto-référentialité. Celle-ci qui prend ses sources chez H. Maturana (LE MOIGNE, 1984), et a été particulièrement développée par Niklas Luhmann, et par Gunther Teubner en ce qui concerne le droit (TEUBNER, 1993) ou les organisations (TEUBNER, 1992). Le point de départ de l'analyse consiste à relever la capacité d'auto-organisation dont disposent certains systèmes, définie comme « la propriété d'un système rendant compte de sa capacité à transformer et se transformer, et produire et se produire, et relier et se relier, et maintenir et se maintenir » (MORIN 1980, p.100).

Il s'agit donc de systèmes qui sont capables de « fonctionner » sans recours à leur environnement, par de simples opérations internes. Des exemples nombreux de tels systèmes ont été donnés, dans diverses disciplines : sur ce point, on peut remarquer la convergence des travaux de H. Von Foerster (FOERSTER, 1981), d'H. Atlan (ATLAN, 1979), et de F. Varela (VARELA, 1979), qui dégagent tous des modèles d'auto-organisation appliqués à des objets aussi bien physiques que sociaux ou politiques (Note 2). La reconnaissance de l'auto-organisation de ces systèmes conduit à affirmer leur « autonomie fondamentale » ou « autos » (MORIN 1980) : puisqu'ils peuvent effectuer un certain nombre d'opérations sans recours à leur environnement, ces systèmes possèdent bien une forme d'autonomie par rapport à ce dernier. Mais l'autonomie apparaît comme un problème plus que comme une réponse. En effet, si le système est autonome, c'est qu'il est capable de se renouveler ou de se maintenir à partir de ses propres éléments, ce qui pose un sérieux problème à l'analyse systémique. Cette dernière avait en effet réussi, à travers le paradigme néo-darwinien, à dépasser l'opposition réductrice entre clôture et fermeture du système : le système est toujours à la fois fermé et ouvert sur son environnement. L'idée d'auto-organisation vient relancer le débat sur la clôture du système.

Mais l'évolution récente de la théorie des systèmes consiste à donner une autre réponse au débat clôture/ouverture du système : celui-ci est toujours à moitié fermé et à moitié ouvert, mais il est en outre doté d'une capacité (pas forcément utilisée, qui peut rester virtuelle) d'autonomie. Le système ainsi défini se reproduit donc « à partir de lui-même » ou s'auto-reproduit, sans pour autant qu'il soit complètement clos. Cela implique une forme de circularité que Maturana a intitulée « autopoïèse » (« poïesis » traduisant l'idée de production ou de création) (MATURANA,

1988). L'autopoïèse désigne donc la capacité qu'a le système et chaque sous-système à se produire lui-même, se reproduire, sans aucune action de l'extérieur.

A cette notion, il faut, pour comprendre les relations de la G.R.H. aux autres types de discours, ajouter celle d'auto-référentialité, qui provient d'une extension de l'idée d'autopoïèse effectuée par F. Varela dans un article de 1975 (VARELA, 1975). L'auto-référentialité du système consiste pour lui à « [tirer] ses points de repères d'une auto-description qui régit les processus systémiques comme un programme interne de régulation. Ce programme se charge de faire coïncider les opérations systémiques avec l'auto-description et de favoriser l'auto-reproduction continue du système par les opérations mêmes de ce dernier » (TEUBNER, 1993, p. 28).

La conséquence de cette dernière est une certaine « clôture organisationnelle » (*organizational closure* -VARELA, 1981-) qui n'est pas la même que la clôture du système entendue comme l'absence de liens avec son environnement, mais qui se définit comme « une structure organisationnelle close, caractérisée par l'auto-reproduction récursive de ses processus systémiques ». Il s'agit donc de considérer que le système s'auto-produit, par des opérations internes, sans pour autant que son environnement ne puisse intervenir à un moment ou à un autre.

Teubner exprime fortement cette idée lorsqu'il décrit le droit comme système autopoïétique et auto-référentiel : « A l'encontre de tout soupçon d'autarcie systémique, nous voudrions préciser qu'il n'est point besoin de chercher l'intégralité des causes à l'intérieur du système pour pouvoir parler d'auto-production. Ni les causes essentielles (mais alors se pose la question de savoir qui ou quoi en détermine les critères d'importance), ni même la majorité des causes ne doivent impérativement être de provenance interne. L'hypothèse d'un système juridique auto-producteur n'exclut nullement les déterminations d'ordre social, économique ou optique, mais les présuppose » (TEUBNER, 1993, p. 37). Une autre définition éclairante de l'autonomie du système consiste à dire que celui-ci possède la « capacité de subordonner tout changement au maintien de son auto-organisation » (KERCHOVE et OST, 1988, p.151) (Note 3).

Ces deux caractéristiques du système, autopoïèse et auto-référentialité, permettent de mieux comprendre un grand nombre de phénomènes jusqu'alors mal expliqués. Une des applications les plus fécondes de cette théorie est à notre avis la réflexion sur le droit que mènent Luhmann et Teubner. Toutefois, il nous semble intéressant de tenter d'appliquer ce schéma à cet autre type de discours qu'est la G.R.H., en montrant que cette dernière possède des caractéristiques d'autopoïèse et d'auto-référentialité.

LA G.R.H. COMME SYSTÈME DE CONNAISSANCE

Un dernier détour par la théorie des systèmes nous semble utile pour comprendre la réflexion que l'on peut mener sur la G.R.H. C'est Habermas qui a le premier (HABERMAS, 1978) abordé la question des discours scientifiques comme systèmes. Selon lui, tous les discours sociaux, dont l'ensemble des discours scientifiques fait partie, trouvent leur justification dans une certaine auto-référentialité. Ces discours régulent d'eux-mêmes leur transformation, sans que des éléments extérieurs aient besoin d'intervenir. La physique offre de fameux exemples de cette assertion (notamment la remise en cause des principes de la mécanique classique).

De même, il semble que l'on puisse légitimement considérer le discours de la G.R.H., aussi peu unifié et cohérent qu'il puisse être, comme un système de connaissances. Ce système possède l'ensemble des caractéristiques que nous avons définies précédemment : il est autopoïétique puisque le discours en G.R.H. s'auto-reproduit et se crée lui-même, et il est auto-référentiel puisque la G.R.H. emploie largement le principe de l'auto-citation et de la circularité (ceci est commun à tous les systèmes de connaissance d'ailleurs).

A cette hypothèse, N. Luhmann ajoute une analyse historique qui permet de mieux comprendre la coexistence de systèmes de connaissances concurrents. Selon ce dernier, il n'existe pas, dans la société moderne, de système de connaissance unificateur, mais plutôt une fragmentation entre différents types de savoirs (LUHMANN, 1984). La gestion des ressources humaines n'est donc qu'un de ces systèmes parmi d'autres, avec qui elle entre en concurrence pour rendre compte de certains phénomènes. L'hypothèse de transversalité de la G.R.H. résulte bien en effet de la reconnaissance d'objets communs avec d'autres types de savoirs, ne serait-ce qu'au sein de la gestion elle-même. Il n'est pas besoin de rappeler que des questions telles que l'organisation du travail, la productivité, l'emploi, la compétence ou encore la motivation relèvent tout autant de l'ensemble des objets de la G.R.H. que des préoccupations de l'économie, la sociologie ou la psychologie.

L'interrogation qui résulte de cette analyse consiste à mesurer et à comprendre les interférences qui peuvent exister entre les différents systèmes de connaissance. Puisque nous les avons définies comme des systèmes autopoïétiques et auto-référentiels, on comprend mal comment différentes disciplines peuvent aborder des objets communs. Comment chacune d'elles, en dépit de son caractère circulaire et clos, emprunte-t-elle des éléments aux autres systèmes ? En ce qui concerne la G.R.H., la même question consiste à se demander si une transversalité de la discipline est possible. Plusieurs hypothèses peuvent être émises pour répondre à cette question.

En premier lieu, il se peut qu'existe un paradigme commun à l'ensemble de ces systèmes, qui autorise des emprunts réciproques. Pour la G.R.H., certains traits communs avec les autres sciences de gestion semblent repérables. C'est le cas, en particulier d'une certaine conception de l'efficacité productive (considérée comme l'utilisation optimale de ressources rares), qui apparaît comme un dénominateur commun possible entre G.R.H. et stratégie générale des entreprises (BRUNSTEIN, 1994). La deuxième hypothèse consiste à envisager la présence de co-variations entre les différents systèmes de connaissances. Autrement dit, les transformations vécues par l'un d'entre eux auraient une incidence sur le fonctionnement des autres systèmes. Cette hypothèse revient à imaginer l'existence d'une sorte de méta-système, dont les systèmes de connaissances sont les éléments. Dans cette perspective, la G.R.H. apparaît comme un sous-système d'un ensemble plus vaste, qui peut être la gestion, ou plus largement les sciences sociales. La variation subie par l'une des branches de cette dernière, par exemple l'apparition d'une nouvelle théorie, affecte le système de connaissance de la G.R.H. : ainsi, des développements relativement anciens en « sociologie économique » (G. Becker, T. Zeitlin, Piore et Sabel...) sont susceptibles d'être intégrés par la G.R.H. pour faciliter la compréhension de certains mécanismes (SARNIN, 1994).

Enfin, la troisième hypothèse, qui nous apparaît comme la plus féconde pour comprendre comment la G.R.H. peut surmonter l'illisibilité de certains concepts étrangers à son champ, vise à affirmer que les relations entre systèmes de connaissances ne sont que des reconstructions d'un système de connaissances dans un autre. Cette dernière assertion est d'ailleurs privilégiée par Luhmann, qui dégage des pistes très riches pour l'étude des relations entre le droit et d'autres systèmes de connaissances (LUHMANN, 1984). Luhmann s'interroge en effet sur le problème que pose la circularité de la théorie présentée par Habermas : puisque le discours scientifique ne peut être justifié que par un autre discours scientifique, il se peut que l'on se trouve dans une sorte de régression à l'infini des processus de justification. Luhmann se demande donc comment justifier le discours rationnel si ce n'est par un autre discours rationnel. L'hypothèse centrale qu'il formule est que les énoncés scientifiques ne peuvent trouver leur justification que dans leur propre circularité (c'est justement parce qu'ils sont caractérisés par la circularité qu'ils peuvent être dits scientifiques). Les interférences entre différents systèmes de connaissances ne peuvent donc provenir que de la reconstruction par l'un d'entre eux d'un élément relevant d'un autre système.

Dans cette perspective, Luhmann réfute l'idée selon laquelle il serait possible de comprendre comment chaque discipline envisage un même objet. Cette tentative est vaine à ses yeux, puisque chaque discours scientifique possède des objets différents, construits selon des procédures qui lui sont spéci-

fiques. De cette manière, on peut dire que chaque système de connaissance comporte des mécanismes de protection contre les autres disciplines. Aussi lorsque l'un d'entre eux prétend emprunter une partie du savoir relevant d'un autre discours rationnel, il opère en fait une reconstruction de ce savoir. Ainsi, le droit, objet privilégié dans l'analyse de Luhmann, cherche selon cet auteur à maintenir une certaine compatibilité de ses constructions avec celles d'autres disciplines scientifiques. Mais, ce faisant, il opère une transformation des objets issus des autres champs disciplinaires en fonction de son propre prisme (l'exemple le plus frappant est bien entendu la conception juridique de l'entreprise, que l'on peut comparer à celles de l'économie, de la gestion ou de la sociologie).

Nous tenterons d'appliquer à la G.R.H. les conclusions qu'il tire de son analyse du système juridique. Dans cette perspective, la G.R.H. peut être conçue comme un ensemble de communications permettant l'accès à la connaissance. Ainsi, la G.R.H. se définit moins par les notions qu'elle utilise couramment (motivation, stratégie, organisation) que par le système de communications qu'elle établit entre ces dernières. Elle ne constitue donc jamais la reproduction d'une réalité sociale observable directement, mais fonctionne bien comme une construction, c'est-à-dire l'établissement de relations spécifiques entre divers éléments. La façon dont la G.R.H. construit un certain nombre d'objets (par exemple l'entreprise) est bien entendu différente de celle qui prévaut dans d'autres systèmes de connaissances, avec lesquels elle entre en concurrence. Il serait donc vain de chercher à comprendre comment chaque discipline aborde tel ou tel objet (par exemple, de comparer la manière dont le droit, l'économie, la G.R.H. définissent l'individu ou la personne), puisque chacun de ces systèmes construit des objets différents.

Les liens qui existent malgré tout entre G.R.H. et autres systèmes de connaissance résultent donc d'une reconstruction par cette dernière d'objets issus d'autres disciplines. Dans ce cas, on comprend mieux les obstacles qui existent à la transversalité de la G.R.H.

Puisque chacun des systèmes de connaissance opère sa propre construction d'un objet, il y a peu de chances pour que les objets ainsi construits soient identiques. Aussi les deux systèmes de connaissance ne peuvent-ils communiquer qu'à travers une réinterprétation, dans leur propre code, de l'objet issu d'un autre système. Celle-ci constitue une dénaturation par rapport à l'objet initial. Ainsi, lorsqu'ils semblent aborder un même objet, les différents systèmes travaillent en fait sur des construits radicalement divergents. L'exemple de l'entreprise est éclairant à cet égard, parce qu'il traverse un grand nombre de disciplines et correspond très clairement à des conceptions différentes. Cette divergence définit l'illisibilité par la G.R.H. de certains objets empruntés à d'autres champs et réciproquement.

En outre, la G.R.H. établit entre divers objets en apparence communs à d'autres discours scienti-

fiques (entreprise et individu, par exemple) des relations particulières. Les autres disciplines ont recours à des modèles différents pour évoquer ces relations : à une conception individualiste (G.R.H., psychologie) peut ainsi s'opposer la perspective holiste de la sociologie. Or, ce sont justement ces relations (ou « communications » entre objets) qui définissent la scientificité de ces discours. Il est donc illusoire d'espérer adopter un discours transversal en G.R.H., qui tenterait d'incorporer un objet appartenant à un autre type de discours. Cet objet, isolé de ses relations avec les autres éléments relevant d'un autre champ, n'a en fait aucun sens. La transversalité apparaît donc comme une entreprise semée d'embûches que seule une réflexion approfondie sur les divers obstacles que nous venons de souligner peut rendre envisageable.

CONCLUSION

Il semble donc que le recours aux développements récents de l'analyse systémique, en particulier à la notion d'*autopoïèse* et d'*auto-référentialité* permette de mieux comprendre les phénomènes d'illisibilité de certains concepts ou théories issues de la G.R.H. dans d'autres systèmes de connaissance, ou inversement les contresens qui peuvent naître de l'importation en G.R.H. de notions qui lui sont étrangères. Aussi les obstacles rencontrés lors de toute tentative d'éclairage transversal de la discipline peuvent-ils être éclairés d'un jour nouveau si l'on accepte l'hypothèse de circularité des systèmes de connaissances, et notamment de la G.R.H. elle-même. C'est cette circularité qu'il faut affronter pour comprendre les modalités de l'interférence entre systèmes de connaissances.

Toutefois, il nous paraît important de souligner l'extrême difficulté qui existe lorsque l'on cherche, comme nous l'avons fait ici, à effectuer une analogie entre l'analyse de systèmes extrêmement clos comme peut l'être le système juridique (dont les théories de Luhmann et Teubner s'inspirent) et une réflexion sur la G.R.H. Le droit se prête en effet beaucoup mieux que cette dernière à une analyse en termes de système autopoïétique. Il possède bien les caractéristiques de clôture organisationnelle et d'auto-référentialité nécessaires à cette définition. En revanche, ces traits sont beaucoup moins clairs en ce qui concerne la G.R.H. Nous savons que celle-ci est beaucoup plus ouverte que le droit aux autres systèmes de connaissances, qu'elle pratique dans une moindre mesure l'auto-référentialité, et qu'elle a depuis ses origines été largement infiltrée par d'autres corpus. Il faut donc rester prudent quant aux conclusions issues d'un tel déplacement du regard. Nous pensons néanmoins que ce dernier est utile à la compréhension des obstacles à la transversalité de la G.R.H. et qu'il apporte des pistes de réflexions fécondes. Une adaptation de la théorie des systèmes autopoïétiques à l'objet spécifique qu'est la G.R.H. n'en reste pas moins nécessaire.

NOTES

Note 1 : Voir le symposium «Sciences sociales et G.R.H. : apports réciproques, dirigé par Jocelyne Barreau, *Vème Congrès de l'AGRH*, Montpellier, 17 et 18 novembre 1994 ou encore Courpasson D., Dany F., G.R.H. et sociologie : complémentarité et frontière. Réflexions tirées d'une recherche sur la gestion des carrières, 1992, *Actes du 3ème Congrès de l'A.G.R.H.*, Lille, p. 297-303

Note 2 : Pour un historique de l'évolution de l'analyse systémique, nous nous référons bien entendu à LEMOIGNE, voir p. 188 pour ces notions.

Note 3 : « Mais le progrès que prétend représenter le paradigme autopoïétique consiste à dépasser l'opposition classique entre ouverture et fermeture qui affectait auparavant la théorie des systèmes. Un système autopoïétique, défini comme fonctionnellement (normativement, en ce qui concerne le droit) clos, est aussi un système ouvert à l'environnement, source d'informations pour lui. La clôture normative se double donc de l'ouverture cognitive » (KERCHOVE et OST, p. 153).]

BIBLIOGRAPHIE

- Atlan H., *Entre le cristal et la fumée*, Essai sur l'organisation du vivant, 1979, Seuil, Paris.
- Bachelard G., *Formation de l'esprit scientifique*, Vrin, 1972.
- Bertalanffy (Von) L., *Théorie générale des systèmes*, Paris, Dunod, 1983, p. 186.
- Bournois F., Brabet J., « Les connaissances en gestion des ressources humaines, Réflexion sur leurs modes de production et leurs caractéristiques essentielles », in Brabet J., (sous la direction de), *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Paris, Economica, 1993, p. 15.
- Brunstein I., Compétitivité des entreprises et apparition d'un nouveau paradoxe de la G.R.H. en Europe, *Vème Congrès de l'AGRH*, Montpellier, 17 et 18 novembre 1994.
- Descartes R., *Discours de la méthode*, 1637.
- Foerster (Von) H., *Observing Systems*, 1981 Intersystems Publications, Seaside, California.
- Habermas J., *L'agir communicationnel*, Fayard, Paris, 1978 (trad fr. 1985).
- Hofstede G., *Culture's consequences. International differences in work related values*, Londres, Sage Pub., 1980.
- Kerchove (Van de) M., Ost F., *Le système juridique entre ordre et désordre*, PUF, Paris, 1988.
- Lapierre J.-W., *L'analyse de systèmes*, Syros, 1992.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W., *Adapter les structures de l'entreprise-Intégration ou différenciation*, Editions d'organisation, Paris, 1967 (trad. fr. 1973).
- Le Moigne J.-L., *La théorie du système général*, PUF, 2ème édition 1984.
- Léonard E., *Management des ressources humaines : pour une lecture critique*, CIACO, Louvain-la Neuve, 1994.
- Luhmann N., *Zoziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*, Francfort/M. Suhrkamp, 1984.
- Maturana H., Varela F.J., *Auto-poiesis and Cognition*, D. Reidel Pub., Dordrecht, Hollande, 1980.
- Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Ed. d'organisation, Paris, 1982.
- Morin E., *La méthode 1., La nature de la nature*, Paris, Seuil, 1977.
- Parsons T., *The Social System*, Glencoe (Illinois) The Free Press, 1951.
- Sarnin P., Contribution de la sociologie économique à la compréhension des pratiques de G.R.H. en P.M.E., *Vème Congrès de l'AGRH*, Montpellier, 17 et 18 novembre 1994.
- Teubner G., *Das regulatorische Trilemma. Zur Diskussion um postinstrumentale Rechtsmodelle, Quaderni Fiorentini per la Storia del pensiero giuridico moderno*, 13, 1984, 109-149.
- Teubner G., *Droit et réflexivité*, L.G.D.J., 1992.
- Teubner G., *Le droit, un système autopoïétique*, PUF, 1993.
- Varela F. J., *Principles of Biological Anatomy*, 1979, North Holland Publications, New York.
- Varela F.J., A calculus for self-reference, *International Journal of General Systems*, vol 2, n° 5, 1975.
- Wiener N., *Cybernétique et société*, Plon, 1962.