

## Vers une science de l'organisant :

### la GRH entre action et réflexion

Didier CAZAL et Anne DIETRICH

---

L'objectif de ce papier est de mettre l'accent sur les dimensions fédératrices de la GRH, en tant que champ de pratiques et domaine de recherche. A cette fin, nous rappelons son rôle majeur dans la production de règles et d'accords en organisation et nous avançons l'idée que les évolutions que connaissent les organisations vont renforcer ce rôle.

Au vu des pratiques, un certain nombre d'arguments plaident indéniablement en faveur d'un éclatement de la GRH : segmentation et gestion différenciée des personnels, relâchement du lien salarial, dilution des frontières organisationnelles avec les relations de sous-traitance et de partenariat. Mais cet éclatement a pour effet paradoxal de susciter de nouvelles formes de coordination et d'accords.

D'une part, cet éclatement de l'entreprise nécessite un renforcement des modes de cohésion et de contrôle, dont les valeurs et les normes sont les outils. D'autre part, il engendre un souci accru de compréhension et d'instrumentation de l'action en train de se construire. En effet, derrière cet éclatement se profile une complexité croissante des organisations, des formes d'interaction et des connaissances.

Parallèlement, en sciences sociales, les grands paradigmes unitaires (fonctionnalisme, structuralisme, marxisme) se sont progressivement effondrés et la recherche semble marquée par une atomisation croissante. Pourtant, on constate en même temps une certaine porosité des frontières disciplinaires et une convergence de problématiques et d'approches (conventions, traduction, interactions, transactions, réseaux...) entre chercheurs de disciplines différentes.

Dans ce cadre, la GRH nous semble occuper une position spécifique liée au statut particulier de la connaissance. Ces parallèles entre les représentations actuelles des pratiques de GRH et celles des sciences sociales nous amènent à montrer comment connaissances scientifiques et connaissances ordinaires interagissent, contribuent à faire du sens, à structurer et changer le réel dans les organisations. Dans cette perspective, la GRH peut être génératrice d'une efficacité et d'une cohésion nouvelles pour l'entreprise comme pour la recherche.

Pour conduire cette réflexion théorique, nous nous inspirons à la fois de recherches empiriques menées sur la gestion des compétences, sur les pratiques d'aménagement-réduction du temps de travail et sur les apports d'auteurs comme Weick et Giddens.

Dans un premier temps, nous positionnons la GRH par rapport aux sciences sociales. Pour cerner sa spécificité, nous analysons le statut des connaissances en GRH et recourons à la notion d'appropriation. Si les connaissances trouvent en partie leur validité dans leur appropriation à leur objet, c'est-à-dire dans leur pertinence pour les pratiques, la GRH puise sa légitimité dans la production d'accords et de compromis.

La deuxième partie traite de cette pertinence, développe une conception de la GRH en termes de régulation et en approfondit les implications. Les questions de sens inhérentes à la règle impliquent un retour de la réflexion sur ses cadres d'interprétation.

La troisième partie est alors consacrée à la notion de réflexivité et à sa pertinence pour la GRH. Cette perspective en termes de réflexivité nous amène à considérer la GRH comme productrice de sens, en ce qu'elle fournit des moyens d'interprétation et de problématisation.

## 1. DES CONNAISSANCES APPROPRIÉES

A notre sens, il y a spécificité de la GRH si des connaissances appropriées peuvent être développées. Les connaissances en GRH nécessitent d'être appropriées à un double titre : d'une part, comme elles sont souvent issues des sciences sociales, les chercheurs en gestion doivent se les approprier ; d'autre part, elles doivent être également appropriées à la résolution de problèmes au sein des organisations. Mais pour ne pas réduire ce dernier aspect à un critère purement utilitaire, nous proposons de l'aborder en termes de régulation.

### 1.1. L'hétérogénéité des connaissances en GRH

Il est généralement admis que la GRH importe des concepts et des modèles issus d'autres sciences sociales, comme l'économie, la sociologie, la psychologie ou le droit, sachant que chacune de ces sciences se ramifie en autant d'approches théoriques et de spécialisations sur des domaines ou des objets d'étude précis. Ces importations s'expliquent par la parenté de leur objet, à savoir l'entreprise comme espace d'application et de production de normes et de conventions sociales (Courpasson, Dany, 1992) et comme champ d'interactions multiples entre acteurs ou entre acteurs et dispositifs matériels. Par ailleurs, il n'y a pas de GRH "sans une représentation implicite ou explicite des modes de fonctionnement et d'évolution des "environnements" sociaux, des organisations, des groupes et des individus" (Bournois, Brabet, 1993, p. 25). Les sciences sociales contribuent à forger de telles représentations, avec des enjeux disciplinaires qui leur sont propres.

Ce constat d'emprunts est souvent invoqué pour dénoncer l'hétérogénéité et le manque de validité des connaissances en GRH. Cette hétérogénéité n'est pas disqualifiante en soi sur le plan scientifique. De tels emprunts sont en effet choses courantes au cours des phases de constitution d'une science. Le concept de travail a ainsi été emprunté par la physique à l'économie naissante (Vatin, 1993). Latour (1996) montre que toute science se construit à partir d'un "état des choses", qu'elle "parasite", c'est-à-dire dont elle part et auquel elle emprunte. Il en donne pour exemple la thermodynamique à partir des machines à feu du 19<sup>ème</sup> siècle, ou la microbiologie de Pasteur à partir de l'hygiène, l'agriculture et l'agronomie de son temps. Bien sûr, cette opération de "parasitage" disparaît derrière le remaniement profond que subissent les notions, les savoir-faire et les concepts d'origine et les transformations apportées à la connaissance. Les inventions et les découvertes qui en découlent et dont l'histoire traditionnelle des sciences tend à oblitérer les origines et les déterminants contextuels, constituent alors un nouvel "état des choses".

L'hétérogénéité des connaissances ne nous paraît pas problématique dans la mesure où la GRH s'en empare pour en faire un développement spécifique, visant à répondre aux nécessités d'une situation donnée ou d'un type donné de situations. Pour Louart et Penan (1998, p. 523), "les échanges réciproques (avec les autres sciences sociales) n'auront de valeur que si la gestion les intègre dans des problématiques et des théories qui les situent clairement par rapport à son objet de recherche".

La GRH peut en effet tirer parti de cette hétérogénéité pour confronter des concepts et propositions théoriques issus de champs disciplinaires différents, intégrer une pluralité de significations et construire une connaissance finalisée, opérationnelle, visant à résoudre les problèmes au sein des entreprises. Le concept de compétence en offre un exemple éclairant.

L'engouement soudain et généralisé des entreprises pour ce concept a 'contraint' les chercheurs de disciplines différentes à s'y intéresser et à l'investir de multiples significations en relation avec les problématiques et les critères d'analyse qui leur sont propres (Dietrich, 1997a). Ce faisant, ils procèdent à un recadrage qui s'opère à un double niveau : celui de leurs propres connaissances et celui de la réalité observée. Par les ergonomes et les psychologues, le concept de compétence est investi de connaissances nouvelles dans l'analyse des comportements au travail et des mécanismes d'apprentissage. Doté d'éléments explicatifs, le concept peut devenir opératoire en vue d'améliorer les conduites professionnelles en les adaptant aux exigences des systèmes techniques. Mais cette approche essentiellement rationnelle, voire rationalisante des comportements de travail tend à mettre de côté leurs déterminants sociaux. Tout concept émergent s'inscrit dans un champ conceptuel déjà construit : en empiétant sur la qualification, le concept de compétence ébranle un des fondements sur lesquels s'est édifiée la sociologie du travail en France et met en cause l'ancien compromis social fondé sur la négociation collective. C'est

aux enjeux sociopolitiques de ces glissements de signification que s'intéresse la sociologie. Ainsi des sociologues dévient-ils au concept de compétence toute valeur ajoutée par rapport à celui de qualification (Dubar, 1996, Dugué, 1994).

Pour répondre au souci des entreprises de construire des référentiels qui sont autant de repères et de règles de gestion que d'hypothèses sur les requis du travail et les processus d'acquisition de la connaissance, le chercheur en GRH doit tenir compte de ces multiples recadrages. Il a alors intérêt à intégrer ce que nous appelons la double réalité de la compétence à savoir : la dimension cognitive et factuelle " tournée vers les phénomènes dont (elle) organise l'examen " (Stengers, 1992) et sa dimension sociale et symbolique, indissociable de la division du travail, inscrite dans le champ des normes sociales.

Par contre, nous trouvons dans le domaine de la théorie des organisations un exemple où l'importation de concepts montre ses limites, faute d'une appropriation réelle.

Certains chercheurs en gestion (surtout anglophones mais pas exclusivement) ont récemment développé un intérêt marqué pour les théories du chaos. Ceux-ci semblent avoir considéré les concepts issus des sciences dures comme suffisamment structurés et universels pour faire l'objet d'une transposition directe au domaine des organisations. Ils n'en ont alors retenu que certains formalismes mathématiques et propositions théoriques et les conclusions qu'ils en tirent pour les organisations seraient triviales si leur légitimité ne provenait pas des sciences dures. Un tel détour si peu productif aurait pu être évité par ces chercheurs s'ils avaient réalisé que les avancées apparemment révolutionnaires de ces scientifiques trouvent leur source dans les sciences sociales (rares sont néanmoins ceux à reconnaître cette dette, à l'exception -parlante- de Prigogine et Stengers) : participation de l'observateur à la construction de la réalité, nécessité d'une approche globale et non plus réductionniste, assouplissement du déterminisme (et pas nécessairement renoncement à ce dernier), importance d'une approche qualitative et de la dimension historique et temporelle etc... (Cazal, 1994b).

De tels exemples pourraient sans doute être multipliés. Mais les sciences sociales elles-mêmes puisent parfois dans la gestion de manière tout aussi discutable : ainsi l'économie avec les concepts d'apprentissage ou de culture d'entreprise. Dans ce dernier cas, un économiste (Kreps, 1990, cité par Orlián, 1994) envisage l'efficacité de la culture comme résidant dans " sa capacité à faire émerger, quelles que soient les circonstances, une communauté d'interprétation et d'action". Même si ce concept fait l'objet d'une appropriation et de développements intéressants et ce, dans le cadre d'une science plus dure ou mieux établie que la gestion, cette approche de la culture d'entreprise risque d'apparaître sinon naïve, du moins partielle et partielle, au chercheur en gestion.

## 1.2. La validité des connaissances

Les connaissances en gestion ont une vocation propositionnelle (Martinet, 1990, p. 24). La scientificité de la GRH ne peut résider dans les qualités intrinsèques des corpus de concepts et de propositions théoriques particuliers qu'elle élabore et les critères traditionnels de vérité n'ont donc ici plus la place ni la pertinence que revendiquent d'autres sciences.

Le développement des sciences de gestion s'est, selon Martinet (1990), longtemps fait à l'abri des sciences dures. Mais leurs modes de validation sont peu appropriés à la GRH, de par son lien avec les pratiques. Cela conduit à taxer la GRH d'une carence de rationalité. Cette carence serait justement comblée par la finalité opérationnelle des connaissances. Mais le manque de validité ou de validation reste problématique dans la mesure où c'est justement la réussite de l'action qui devient le critère pertinent et que celle-ci obéit à des logiques de pouvoir et d'intérêt qui sont inséparables de l'état des rapports sociaux et de l'idéologie. La naturalisation des concepts qu'on constate dans les pratiques de GRH apparaît sujette à caution et requiert une analyse critique.

Nous en donnerons un exemple emprunté à Brabet (1993, p. 320) : l'utilisation du concept de motivation qui peut être faite en marketing n'a pas les mêmes enjeux que celle qui en est faite en management des hommes. Les répercussions pour le consommateur d'une politique de prix et de promotion définie à partir d'une approche de la motivation d'achat ne sont pas du même ordre que celles d'une politique de GRH qui ajuste motivation et rétributions (rémunération, promotion etc...), pour le salarié. Dans le premier cas, le consommateur reste relativement libre et maître de ses décisions d'achat,

dans le second, le salarié est impliqué, qu'il le veuille ou non. L'instrument d'analyse dont la pertinence peut être questionnée dans le premier cas devient "valeur", c'est-à-dire norme comportementale et gestionnaire dans le second cas.

A d'autres titres, l'exemple du concept de motivation au travail analysé par Louart est éclairant (Livian, Louart, 1993). Instrumentalisé à outrance avant d'avoir fait l'objet d'une élaboration théorique spécifique et d'investigations empiriques, le concept de motivation et les pratiques résultantes se voient investis d'un rôle de justification et de légitimation mutuelles. Par ailleurs, en raison même de leur caractère sommaire, il est manifeste que l'application de ces connaissances est loin de produire les résultats escomptés en termes de performances...

L'importation du concept de culture en gestion, analysée par Livian (Livian, Louart, 1993) illustre les enjeux liés à une réelle appropriation. De l'anthropologie, les questionnaires ne retiennent le plus souvent qu'une définition simple ou simplifiée, quand ce n'est pas simpliste, de la culture. Le concept, considéré comme prêt à l'emploi, moyennant quelques ajustements mineurs de terminologie, est alors vidé de toute force analytique pour devenir purement descriptif. Faute d'appropriation réelle et particulièrement de réflexion sur les conceptions implicites de l'organisation ainsi véhiculées, ce qui pourtant pourrait constituer une contribution spécifique de la gestion, la notion de culture ne sert plus que des fins apologétiques et justificatoires. La quasi-absence de travaux portant sur la méthodologie du diagnostic ou de l'intervention, soulignée par Livian, n'est alors pas étonnante.

### **2.3. Un positionnement spécifique de la GRH ?**

La question de la spécificité de la GRH au sein des sciences sociales a déjà été posée, des éléments de réponse apportés, qu'il s'agisse d'en définir les frontières ou l'autonomie. Le souci de la performance et à cette fin, la recherche de modes d'intervention sur le comportement des acteurs en entreprise sont souvent donnés comme essentiels et intrinsèques. A cette question qui est au fond celle de la régulation des interactions humaines dans les organisations, ni la sociologie, ni l'économie, ni le droit ne prétendent répondre directement, ce qui justifie la place d'une "discipline semi-autonome" (Bournois, Brabet, 1992).

Nous nous référons ici à la définition de la GRH comme "discipline consistant à créer et mobiliser des savoirs variés et utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail humain dans les organisations" (1993).

Comme l'avait voilà longtemps préconisé Simon (1982), il importe dans le domaine de la gestion, de sortir d'une rationalité substantive pour développer une rationalité procédurale : dans ce sens, la GRH vise non plus à se développer dans un registre scientifique de recherche de vérité et de progrès cumulatif des connaissances, vouées à être ensuite appliquées fidèlement par les praticiens, mais à fonder des démarches rationnelles, c'est-à-dire destinées à être utilisées, appropriées, investies de projets collectifs ; Courpasson et Dany développent une idée analogue en envisageant la GRH comme "une discipline assurant la médiation et l'articulation finalisée entre des travaux et des notions réalisés et construits ailleurs" (1992, p 298). Ils situent ainsi la spécificité (voire la scientificité) de la GRH dans une position de "discipline traductrice", transformant des connaissances scientifiques en connaissances ordinaires et favorisant leur appropriation par les acteurs. Que les notions utilisées soient peu structurées, ou qu'elles soient employées de manière indue importe peu si elles permettent de mettre en place de nouveaux ajustements et de faire évoluer les systèmes de gestion.

L'analyse des usages sociaux de la "compétence" en entreprises montre que le concept en tant que tel, importe moins sur le terrain que la négociation qu'il favorise (Dietrich, 1997b). Même si les acteurs en ont une conception différente, liée à ce qu'ils attendent de leurs subordonnés (prise de décision, autonomie, polyvalence), on constate que ces différentes acceptions convergent et contribuent à une nouvelle approche du professionnalisme qui ne prend forme que lorsque des comportements nouveaux apparaissent, autant de la part des opérateurs que des encadrants d'ailleurs. On constate ainsi que pour fédérer, la notion de compétence doit rester floue dans une certaine mesure. C'est bien parce qu'elle intègre une pluralité de sens qu'une vision commune du changement peut se construire. Elle doit par ailleurs être suffisamment précise pour permettre une appropriation mutuelle des enjeux et intérêts de chacun et faire l'objet d'une contractualisation. Ces deux aspects sont nécessaires pour que le changement attendu par les directions ait lieu.

On peut se demander si la GRH en tant que science de gestion n'illustre pas ce changement dans l'explication sociale des sciences auquel procède la sociologie des sciences. Evaluant l'apport de la sociologie des sciences aux sciences de gestion, Latour (1996) dénonce ce qui serait un manque de scientificité en regard des sciences exactes ; d'une part parce qu'une "échelle de scientificité" n'est pas facile à établir ; d'autre part parce que les fondements empiriques et l'objectivité revendiqués des sciences exactes sont aujourd'hui contestés. Latour souligne le rapport à la fois conflictuel et distant qu'une discipline entretient toujours avec son objet. Il en donne pour exemple la société comme objet de la sociologie et le monde social dans lequel nous vivons ou l'économie pour laquelle ce rapport est encore plus distant.

Ce rapport de la science à son objet est sans nul doute moins distant pour la GRH. Les actes et savoir-faire du praticien occupent le devant de la scène ; en matière de comportement organisationnel, ils impliquent souvent un certain nombre de postulats ou de représentations qui sont autant de connaissances ordinaires sur l'homme. Jodelet (1993) les analyse comme des connaissances de sens commun socialement élaborées à partir d'expériences mais aussi de savoirs et de modèles de pensée hérités et transmis. Elles sont ainsi partagées et concourent à une vision commune de la réalité, obéissant à une "visée pratique d'organisation, de maîtrise de l'environnement (matériel, social, idéal) et d'orientation des conduites et communications" (Jodelet, 1993).

Le rapport que la GRH entretient avec son objet d'étude n'est pas, pour paraphraser Latour, un simple rapport d'observation ; elle a un "rôle performatif capital" c'est-à-dire qu'elle participe à la construction et à la transformation de son objet d'étude. Une spécificité de la GRH ne serait-elle pas dans la co-détermination des pratiques et des savoirs sachant que la coopération des acteurs nécessaire à l'action organisée implique une régulation conjointe et permanente ?

De la même manière que des règles de droit (plus particulièrement substantives) ne suffisent pas en elles-mêmes à dicter ou bannir certaines pratiques mais donnent nécessairement lieu à interprétation, des connaissances en GRH, utiles à notre sens, fournissent davantage un cadre pour l'action et l'expérimentation, un mode de régulation de contrôle permettant l'émergence des régulations autonomes (Reynaud, 1989), ajustements, négociations, marchandages, nécessaires au fonctionnement de tout ensemble organisé. Pour le dire autrement, les connaissances en GRH ne peuvent donc pas éluder la question de l'interprétation ; leur normativité est un faux problème, on pourrait à la limite dire qu'elles trouvent leur justification dans leur "interprétabilité". Plus qu'à dicter la bonne pratique, les connaissances en GRH ont pour vocation de participer à la construction d'instruments, d'outils, qui prennent leur sens et trouvent leur efficacité dans le jeu des acteurs qui les mobilisent.

## **2. GRH ET REGULATION**

Quelles conséquences peut-on tirer d'une conception de la GRH en termes de régulation ? Tout d'abord, la finalisation des connaissances en GRH soulignée plus haut ne revient pas à prescrire a priori des pratiques mais consiste à élaborer conjointement avec les acteurs des cadres utiles à la production d'accords ou de compromis entre eux. Ensuite, il importe de prendre en compte la tendance à la décentralisation des négociations et le recentrage sur l'entreprise : le cadre de la négociation évolue et c'est à un niveau plus local que s'élaborent les règles qui vont organiser la coordination et la coopération collectives nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. A ce niveau, les acteurs de la GRH ont un rôle central à jouer. Enfin, nous revenons sur la notion de règle : concevoir la règle comme cadre d'interprétation permet de souligner que la vocation de la GRH est surtout d'ouvrir des espaces de négociation et d'apprentissage autour de la règle.

### **2.1. La production d'accords et de compromis**

Dans ce cadre de régulation du travail humain, la GRH définit, ou contribue à définir des règles, des normes, ou des conventions qui transforment les modes de fonctionnement des organisations et les systèmes de gestion pour les adapter à ce que les entreprises considèrent comme leur étant nécessaire.

Toute GRH est fondamentalement contextuelle car "elle s'enracine dans des environnements et des fonctionnements particuliers" (Louart, 1995). La GRH, dans un

contexte de croissance a pour vocation le maintien d'équilibres au sein de l'entreprise. Dans la période d'instabilité économique et de précarité de l'emploi que nous connaissons, s'exacerbent les tensions, se segmentent ou se différencient les pratiques de gestion des personnels tandis que se multiplient les dispositifs et les formes contractuelles de l'emploi. La GRH affronte en première ligne les déséquilibres engendrés par des règles qui ne sont plus adaptées à un contexte mouvant : règles de gestion et règles juridiques se multiplient et croissent en complexité. Les pratiques de GRH, comme si elles avaient atteint un point de non-retour en ce domaine, tendent actuellement à s'orienter vers la recherche d'accords qui permettent la conciliation des intérêts.

Alors que les règles juridiques ont aujourd'hui davantage pour objet d'inciter à la négociation que d'imposer ou proscrire des pratiques, le problème pour les entreprises consiste à susciter l'adhésion, l'engagement, l'acceptation, voire à favoriser la définition conjointe de nouvelles règles.

Les pratiques récentes d'aménagement de la réduction du temps de travail illustrent clairement ce point tandis que se développent les incitations institutionnelles à une négociation décentralisée, afin de mieux prendre en compte les spécificités des entreprises. La contribution d'un chercheur en GRH sur cette question réside par exemple dans le repérage des processus de négociation favorisant la construction de tels accords. De ce repérage à partir d'expériences singulières, le chercheur fait émerger certaines formes typiques, un ensemble de règles ou de principes permettant l'élaboration de nouvelles conventions.

Une recherche sur ce thème à partir de 14 cas d'entreprises ayant négocié des accords d'ARTT a été menée dans la région Nord-Pas de Calais (Schwamberger, 1997). Comparant les expériences d'échec et de réussite de négociations, l'auteur définit des principes d'action présentant un caractère de compromis satisfaisant entre intérêts de l'entreprise et intérêts des salariés. Il met en évidence la nécessité de clarifier la problématique ou le projet de l'entreprise, d'explicitier les dispositifs disponibles et les choix possibles en traduisant les enjeux pour les salariés, de manière à ce qu'ils puissent s'approprier la problématique aussi bien que les dispositifs. Il montre le poids des représentations respectives des acteurs et la nécessité de compréhension mutuelle pour développer une logique de compromis. Autrement dit, les variables de la négociation que l'auteur appelle constituantes (celles liées à la clarification des enjeux, au réalisme et l'acceptabilité du projet) apparaissent plus déterminantes dans la réussite d'un accord que les variables prédisposantes, liées au contexte de l'entreprise ou à la nature même du dispositif.

De la même manière, l'analyse inductive de deux projets de développement des compétences (dont l'un est globalement perçu comme un succès par les acteurs de l'entreprise, l'autre comme un échec) a mis en évidence les conditions d'une instrumentation réussie (Dietrich, 1997b) : une stratégie volontaire de négociation, à tous les échelons, rendue nécessaire par la pression sociale dans un contexte de conflit et la construction d'une "transaction réaliste" c'est-à-dire d'un projet acceptable fondé sur la distinction entre adhésion, nullement requise, et accordage des intérêts. Il y a bien eu construction d'un compromis au sens où l'entend Reynaud (1979), c'est-à-dire non pas une position moyenne ou intermédiaire mais "une régulation, (...) des règles générales, acceptables de part et d'autre, et constituant un ensemble raisonnablement cohérent".

Une démarche participative dans l'analyse des emplois, l'opérationnalisation rapide du projet, soit la reconnaissance financière rapide de la compétence mise en oeuvre, ont contraint l'encadrement à s'approprier les processus gestionnaires d'évaluation, d'orientation, de communication et à procéder avec leurs salariés à des ajustements permanents dans les situations concrètes de travail puis dans la répartition des tâches et des savoirs. Au-delà des désaccords initiaux, le projet a indéniablement amorcé une dynamique d'apprentissage collectif faisant émerger et converger de nouvelles représentations du travail et des acteurs.

Il est à noter que des recherches en économie et en sociologie reflètent de leur côté cette évolution en mettant l'accent sur les formes de coopération possibles, sur la production d'accords, qu'ils soient tacites ou formalisés. La contingence de ces accords est bien exprimée par le terme même de "convention" définie comme "un système d'attentes réciproques sur les comportements et les compétences" (Favereau, 1989), ou comme "une forme qui permet de coordonner des intérêts contradictoires qui relèvent de logiques opposées mais ont besoin d'être ensemble pour être satisfaits" (Salais, 1989).

De la même manière, la coopération de l'ensemble des acteurs à l'élaboration ou à l'acceptation de ces conventions est rendue par le terme de "traduction". Callon et

Latour, jouant sur les deux sens du mot " traduction " ( mise en équivalence de deux énoncés ; translation en géométrie), l'assimile à une opération de " recombinaison des intérêts " qui, par glissements successifs, implique la transformation des contextes et des problèmes et la construction de nouvelles interprétations de manière à concilier des enjeux différents et à favoriser une action commune (Callon, Latour, 1991).

## 2.2. Un retour sur la règle

S'inscrivant en rupture avec les approches traditionnelles centrées sur le conflit, ces approches reconnaissent explicitement ou implicitement une place centrale à la problématique de la règle, entendue de façon générique comme guide d'action ou principe organisant. Les règles servent aussi bien à conduire l'action vers un résultat donné qu'à coordonner l'ensemble des contributions. Elles interviennent aussi bien au niveau de l'organisation dans son ensemble qu'au niveau de l'activité individuelle et des interactions de travail. A notre avis, la GRH est concernée par ces deux niveaux, mais avec des modes d'intervention différents.

Au niveau de l'organisation dans son ensemble, son intervention relève d'une logique d'efficacité qui l'inscrit dans une démarche de rationalisation de l'entreprise. Il s'agit d'utiliser au mieux et d'optimiser les capacités disponibles, ce qui doit en principe susciter l'accord ou la participation des salariés. Nous pensons que la GRH y contribue, en mettant en cohérence les règles d'organisation et les règles de gestion. C'est à ce niveau que se situent globalement les pratiques des entreprises en matière de GRH. Nous en donnerons un exemple en montrant comment les instrumentations qui dominent les pratiques de GRH aujourd'hui entrent en cohérence avec les démarches de certification ou de normalisation.

Le souci de la qualité exige aussi bien un accroissement de l'autonomie et la responsabilisation des salariés qu'un renforcement des modes de contrôle. Les organisations cherchent à rationaliser et à formaliser leurs modes de fonctionnement en normalisant leurs produits et leurs prestations. Un certain nombre d'outils comme les nomenclatures et référentiels d'emplois et de compétences contribuent à la formalisation des modes de fonctionnement internes. Ils fournissent une certaine lisibilité de l'entreprise à l'externe comme à l'interne.

Les procédures d'évaluation afférentes contribuent à la mise en cohérence des modes de gestion avec les exigences de nouvelles organisations. La GRH participe aux processus de codification sociale, en contribuant à la légitimation de normes et de conventions élaborées dans l'espace de l'entreprise. La révision des classifications d'emplois à laquelle s'active un nombre d'entreprises en est un exemple : le souci de prendre en compte de façon plus formalisée la tenue de l'emploi dans la rétribution du salarié trouve dans une approche de plus en plus analytique des emplois et des compétences requises l'instrument d'une redéfinition des qualifications et des parcours professionnels qui soient propres à l'entreprise. La GRH contribue ainsi à actualiser les qualifications tandis qu'elle modifie les logiques fonctionnelles et les repères sociaux du travail. De nouvelles logiques d'action et de nouveaux codes de signification sont alors à construire par les acteurs qui leur permettent d'intégrer de nouvelles représentations d'eux-mêmes et de leur action.

Toute normalisation explicite des modes de fonctionnement requiert en effet une normalisation implicite des comportements dans laquelle les acteurs de la GRH sont souvent impliqués (Courpasson, 1996). Cette dernière peut prendre des formes multiples. Dans certains cas, les acteurs de l'entreprise sont sollicités de façon excessive, sur le mode de l'injonction et de l'imaginaire, ou encore de la manipulation, comme le montrent les analyses de la sociologie clinique (Aubert, de Gaulejac, 1989). La grande distribution en offre de multiples exemples : de la Vision au Management en quelques mots-clés et slogans en passant par la passion du client et le développement des personnes, l'emprise de la grande distribution sur ses salariés est exemplaire ; ceux-ci intériorisent des valeurs et des contraintes qui les amènent à participer à leur propre aliénation (Philonenko, Guienne, 1997).

D'autres formes de sollicitation sont cependant possibles qui s'articulent à la règle : celle-ci est aussi une opportunité de création de sens par les acteurs ; la GRH s'apparente alors à une science de l'organisant, au sens de Weick (1979) plutôt que de l'organisation.

### 2.3. De la règle à la construction du sens

Selon Giddens (1987, p. 42), les règles combinent deux dimensions : des éléments normatifs et des codes de signification ; à ce titre, la règle est ce qui articule action et représentations de l'action et, dans des termes conventionnalistes, elle constitue une "procédure de traitement des conflits d'interprétation et de révision des cadres d'action" (Livet, Thévenot, 1993, p 145). Elle est donc fondamentalement ce qui permet la construction d'un cadre d'action commun et la coordination des acteurs au sein de ce cadre. Or cette fonction de coordination intrinsèque à la règle, fréquemment occultée au profit de sa fonction de prescription, est aujourd'hui de plus en plus déterminante pour les entreprises. C'est d'ailleurs ce que mettent en évidence un certain nombre de recherches sur les nouvelles formes de rationalisation du travail (de Terssac, Dubois, 1992).

Or les procédures de normalisation et de certification évoquées précédemment manifestent une conception et une utilisation normatives et restrictives de la règle. Celle-ci est entendue essentiellement comme prescription, ou comme instrument de contrôle et de prévision des comportements ; et les démarches gestionnaires de description de poste et d'évaluation du personnel oublient les limites de tout système de règles, dont Reynaud (1989) a rappelé l'incomplétude et l'incohérence inévitables.

Au niveau des fonctionnements quotidiens et des interactions du travail, le rôle de la GRH serait alors plus d'ouvrir des espaces de négociation et donc d'apprentissage autour de la règle. A ce niveau, la construction de référentiels de compétences gagnerait, nous semble-t-il, en pertinence opératoire, si elle s'accompagnait d'une véritable gestion des savoirs fondée sur une identification de la connaissance utile à chaque acteur au sein d'un collectif de travail. Les multiples débats, parfois avortés, souvent confus, autour de la "première" maintenance, de ce qu'on y met par rapport à ce qu'il est concrètement possible de faire et d'exiger des capacités des salariés concernés constituent un exemple de la nécessité de reconsidérer le partage du savoir et les enjeux de pouvoir qui lui sont inhérents.

L'exécution efficace de la règle n'est garantie que si son utilisateur y mobilise sa connaissance et son énergie. Cela requiert donc que le salarié trouve dans la règle un moyen d'interprétation de la réalité de son travail, autrement dit que la règle lui permette de produire le sens nécessaire à l'action efficace. C'est dans ce processus de construction du sens, intégrant la règle pour mieux la dépasser, que le salarié peut légitimer son intervention ; cette légitimité est double : elle porte sur les résultats et sur les manières de faire, impliquant le jugement et la reconnaissance des pairs. Les uns et les autres résultent d'accords implicites sur les comportements attendus. Dans les termes de Louart (1993), "les savoirs ou les savoir-faire ne peuvent qu'être intériorisés, digérés, intégrés dans les valeurs et dans les enjeux personnels de chacun".

La règle est aussi ce qui relie un concepteur et un exécutant. Elle permet à ce dernier d'explorer son contexte de travail mais elle reste une hypothèse tant que son appropriation par l'exécutant ne la valide pas en savoir (Hatchuel, 1994). Toutefois, la relation qu'elle établit entre ces deux acteurs peut prendre des formes variables. Soit la prescription est impérative et non modifiable, alors la règle donne lieu à l'établissement de normes standard, compensées par des primes de rendement ou un système d'incitation. C'est la forme dominante dans l'organisation taylorienne du travail. Soit il y a confrontation des savoirs entre concepteur et exécutant, et alors se développe un apprentissage croisé et la règle est reconnue comme un cadre d'action et un schéma d'interprétation. Dans les termes de Favereau (1993), la règle "n'est jamais une solution toute faite, c'est toujours une heuristique (...) au sein et (au service) d'un processus d'apprentissage collectif".

Les problématiques et les systèmes de gestion qui intéressent la GRH trouvent bien leur source dans les modes d'organisation du travail qu'infléchissent des démarches de rationalisation multiples et changeantes, portées par certains acteurs, induites par les effets volontaires ou imprévus des systèmes en place, nourries des représentations de ce qui est ou devrait être. Concevoir la GRH en termes de régulation ne signifie pas que sa vocation se limite à produire des règles, à les formaliser et à les traduire en systèmes de gestion. Si l'on reprend les termes de Reynaud, la place de la GRH se situe au coeur de la régulation conjointe : tout en relevant d'une forme de régulation de contrôle, elle doit favoriser les régulations autonomes, nécessaires au fonctionnement opérationnel de toute organisation.

### 3. GRH ET REFLEXIVITE

Même si c'est surtout dans un registre proche de la philosophie, avec des arguments puisant dans de nombreux champs des sciences humaines et sociales, la démarche de Giddens nous paraît présenter des convergences avec la théorie de la régulation conjointe de Reynaud et partager certaines préoccupations avec les conventionnalistes par exemple, dont les réflexions s'avèrent pertinentes pour la GRH, comme nous avons cherché à le montrer précédemment.

Après avoir rapidement présenté l'approche de Giddens, nous montrons l'intérêt d'une approche de la GRH comme pratique réflexive. Cela permet de revenir avec d'autres arguments sur le problème du positionnement de la GRH par rapport aux sciences sociales. Cela nous conduit enfin à voir dans la problématisation et l'interprétation une activité centrale de la GRH, liée à la construction du sens. C'est ici que s'articulent recherche et pratiques en GRH.

#### 3.1. L'apport de Giddens

Le travail de Giddens, souvent d'une grande abstraction, commence à susciter l'intérêt de chercheurs en gestion, anglophones surtout (voir la bibliographie de Barley, Tolbert, 1997), mais pas uniquement (Bouchikhi, 1990, 1993). Dans un registre plus proche de la GRH et surtout au travers de l'utilisation qu'en fait Pettigrew (1987, par exemple), l'approche de Giddens a inspiré un ouvrage récent (Brouwers et al., 1997).

Dans sa théorie de la structuration, Giddens propose de définir un cadre intégrateur pour penser le social, dans ses aspects les plus globaux (dynamique des sociétés et genèse des institutions) comme dans ses aspects microsociologiques (interactions, compétence des acteurs, conséquences non intentionnelles de l'action). Il cherche par là à dépasser les clivages traditionnels entre individualisme et holisme, structures et action, objectivisme et subjectivisme..., qu'il considère comme des points de vue insuffisants par eux-mêmes. La notion de réflexivité est au centre de la réflexion de Giddens, dans la mesure où elle permet justement de penser l'articulation entre société et acteurs, entre monde scientifique et monde profane. Sa pensée peut fournir des repères utiles pour la recherche en GRH.

Sa démarche en elle-même montre l'intérêt de s'affranchir du point de vue nécessairement trop partiel d'une discipline ; chacune des spécialités des sciences humaines et sociales est prise dans des clivages, des enjeux, une histoire, des problématiques et référents qui lui sont propres et qu'elle considère inconciliable avec d'autres. Par là, il cherche à apporter des éléments de réponse à des questions qui perdent trop souvent de vue les chercheurs dans le cadre d'une discipline unique : comment les relations sociales se stabilisent-elles sous formes de régularités, de manière souvent non intentionnelle, comment se cristallisent-elles sous forme d'institutions, mais aussi comment ces pratiques évoluent-elles dans le cadre de ces routines et de ces institutions et les font évoluer ? Or une telle problématique, à l'échelle plus restreinte de l'organisation se pose avec une acuité particulière, notamment pour la GRH. Louart (1995, p. 7) définit ainsi l'action de gérer comme "aussi bien développer l'action selon les règles en cours que transformer les règles pour améliorer l'action". C'est dans ce "va-et-vient subtil" (idem) que se situe à notre sens une spécificité de la GRH que nous avons examinée en termes de régulations et nous utiliserons la notion de réflexivité pour l'éclairer.

Nous n'ambitionnons pas de transposer la théorie de la dualité du structurel à l'échelle plus restreinte de l'organisation (comme le fait Bouchikhi, 1990, 1993) car cela soulève certaines difficultés. Les organisations sont en effet imbriquées dans le social, aussi chercher dans quelle mesure elles se structurent à la manière du social nous paraît un peu vain. La manière dont Reynaud (1988) envisage la double régulation dans les organisations à partir d'une théorie de la régulation sociale (1979, 1989) est à cet égard exemplaire et montre bien comment éviter cet écueil en changeant d'échelle. Au prix de certaines précautions, les réflexions de Giddens peuvent, selon nous, inspirer certaines pistes de recherche en GRH.

Tout d'abord, le partage habituel entre savoirs et savoir-faire ne rend que très imparfaitement compte des interactions entre connaissances "scientifiques" et connaissances "ordinaires" en GRH. Ensuite, la contribution des connaissances en GRH nous semble relever du domaine de l'interprétation. Davantage qu'à élaborer voire prescrire des outils ou instruments de gestion, la GRH vise à forger avec les acteurs des

instruments d'interprétation, des supports de représentations. Enfin, la GRH ne peut éviter une réflexion sur l'instrumentation de gestion (Gilbert, 1998, Moisdon, 1997). La réflexivité en GRH peut selon nous s'aborder à ces différents niveaux.

### 3.2. La GRH comme pratique réflexive

La régulation que nous avons évoquée précédemment comme spécifique de la GRH, se décline également à notre sens sous un deuxième aspect : la médiation qu'elle établit entre connaissances scientifiques et connaissances ordinaires. Le partage traditionnel entre les unes et les autres nous semble en effet trompeur : elles se développent de manière entremêlée. Le débat sur la nature épistémologique des sciences de gestion, et particulièrement les contributions de Simon et Le Moigne, ont clairement fait ressortir que leur caractérisation comme sciences appliquées est très insuffisante et limitée (Simon, Le Moigne).

Ainsi, les réflexions sur la règle, qu'elles soient d'origine juridique, philosophique ou gestionnaire, ont pour caractéristique de relever de champs disciplinaires hétérogènes (quoique partiellement reliés dans les approches des théoriciens des conventions ou celle de Giddens) et de rester d'un accès difficile. Ici la GRH peut contribuer à apporter aux praticiens des éléments utiles pour la réflexion et l'élaboration de méthodologies d'action.

Peut-on toutefois, comme Courpasson et Dany (1992, p. 302), " assimiler la GRH à une discipline apte à réifier des habitudes, des régularités pratiques, à répondre à des questions sociales posées par la sociologie (qui sont les groupes professionnels à l'oeuvre, leurs caractéristiques, leurs formes de changement...?) par des questions et des solutions 'techniques' " ? La GRH nous semble ici réduite à une position d'intermédiaire technique, de technologie gestionnaire, pour reprendre l'expression d'Hatchuel (1992), entre d'un côté les problèmes pratiques et les impératifs des directions d'entreprise et de l'autre les problématisations fournies par la sociologie, selon les termes de Courpasson et Dany (1992, p. 301) " entre le problème général de l'entreprise et les résultats locaux apportés par le sociologue ". Son rôle se limite alors à instrumenter des connaissances à l'élaboration desquelles elle ne participe pas. C'est dans cette instrumentation que les auteurs voient une opération de traduction.

Cette vision de la GRH nous paraît trop restrictive ; elle reste en effet prisonnière d'une conception limitée des rapports entre sociologie et monde social d'une part, entre connaissances scientifiques et connaissances ordinaires d'autre part. Giddens (1994) ne souligne-t-il pas que " le savoir sociologique se développe en parasitant les concepts des agents profanes " (p. 24) et que " pourvoyeur d'un savoir expert sur la vie sociale ", le sociologue en fait " ne devance guère les praticiens profanes éclairés de la discipline " (p. 49) ?

A l'inverse, on peut noter que par exemple, les concepts de système, d'acteurs, d'identité, de pouvoir, ont intégré l'entreprise, contribué à remodeler ses représentations d'elle-même et la conduisent à structurer un savoir sur elle-même. La GRH a contribué à la diffusion de ces concepts : ils font aujourd'hui partie du savoir des acteurs en entreprise et fondent leurs représentations d'eux-mêmes et de l'entreprise. Celles-ci se cristallisent dans les pratiques et les systèmes de gestion. Par là, s'effectue une mise en configuration des relations sociales en organisation. Cela contraint alors les intervenants en sciences sociales à recadrer le champ de leur étude et à faire émerger de nouveaux concepts pour étudier les mutations à l'oeuvre dans l'entreprise. De la même manière, c'est bien parce qu'ils font l'objet d'une remise en cause en entreprise que les concepts de travail, d'activité et d'emploi apparaissent comme instables, construits ou dépassés.

Pour Giddens, la réflexivité signifie notamment que " les notions forgées dans les métalangages des sciences sociales sont systématiquement réinjectées dans l'univers des phénomènes qu'ils étaient justement chargés de décrire ou d'expliquer " (Giddens, 1994, p. 24) d'où l'entremêlement des connaissances scientifiques et des connaissances ordinaires. On constate ainsi aujourd'hui en sciences sociales la centration croissante sur l'objet entreprise de nombreux chercheurs, au détriment de champs ou de problématiques plus globaux. Autour de l'entreprise se développe un mélange indissociable de savoirs et de savoir-faire ; la " réinjection " est alors d'autant plus rapide dans l'entreprise que celle-ci est directement espace d'étude et d'application à la fois. Néanmoins cette réinjection, dans la mesure où elle contribue à structurer les représentations des acteurs, ne conduit pas nécessairement à une plus grande transparence de l'univers social (Giddens, 1994, p. 24).

Ce va-et-vient présente deux aspects fondamentaux, particulièrement pertinents pour la GRH : " dans les sciences sociales, il faut ajouter au caractère instable de toute connaissance fondée sur l'expérience, l'effet de 'subversion' dû à la réintroduction du discours scientifique social dans les contextes qu'il analyse " (Giddens, 1994, p. 46). Le premier aspect fait ressortir le caractère nécessairement contextuel de la connaissance en GRH : comme nous l'avons vu, sa pertinence ne vient pas de ce qu'elle édicte des lois absolues et universelles, mais elle se mesure à son adéquation aux pratiques et à son appropriation par les praticiens. Comme le souligne Giddens, il n'y a pas de savoir cumulatif sur le social car "la pensée et l'action se réfractent constamment l'une sur l'autre" (Giddens, 1994, p. 44). Ainsi les modes en GRH ne reposent-elles pas sur une capitalisation des acquis mais supposent au contraire l'amnésie de ce qui précède (Midler, 1986, Thévenet, 1987), comme si la nouveauté ne se définissait que par une coupure radicale ou une 'invention' déconnectée de tout contexte ; la recherche forcenée des entreprises d'un one best way idéal conduit souvent à ce genre d'amnésie. Pourtant comme l'écrit Louart (1995, p. 197) : "mieux vaut garder certains outils, dont la forme extérieure peut sembler désuète, mais dont la pratique a montré qu'ils correspondaient efficacement aux besoins de l'organisation".

Le second aspect est indissociable du premier : c'est bien parce qu'il y a "révision chronique des pratiques sociales à la lumière de la connaissance de ces pratiques" (Giddens, 1994, p. 47) qu'il y a instabilité de la connaissance du social. Néanmoins, sur ce point, Giddens nous paraît aller un peu rapidement : ces "connaissances incorporées systématiquement dans la vie sociale", selon les termes de Giddens, sont en fait, comme le remarque Eraly (1993, p. 337) "très diversement produites, validées, distribuées et utilisées. Pour une part au moins, il s'agit de représentations idéologiques". Cela est particulièrement manifeste dans le cas de la gestion, notamment dans tout ce qui a trait à la gestion de l'emploi. Nous en donnerons quelques exemples. On peut ainsi se poser la question de l'impact social des discours sur la fin du travail (et des intérêts qu'ils servent, parfois malgré eux), quelles que soient les critiques qu'on peut leur adresser.

En effet d'une part, les connaissances scientifiques en GRH font l'objet de mutations diverses avant d'être socialisées : appropriation de connaissances en sciences sociales et élaboration spécifique par les chercheurs en GRH, appropriation par les praticiens dans les dispositifs de recherche-action, formation ou conseil, vulgarisation et valorisation par la presse, l'édition, l'enseignement ou les débats publics. D'autre part, ces connaissances ainsi socialisées mettent en scène une certaine configuration du social, indissociable des tensions qui parcourent les rapports sociaux.

De la même manière si la compétence a fait l'objet d'une conceptualisation et d'une théorisation premières faibles en sciences sociales et plus encore en gestion, son incorporation dans les pratiques gestionnaires peut devenir matière à connaissance scientifique ; par contre, parmi les approches disciplinaires de la compétence, on peut douter que les critiques sociologiques des usages de la notion soient autant incorporées dans les pratiques gestionnaires que certaines approches développées en psychologie cognitive par exemple.

Il nous paraît essentiel pour la GRH d'intégrer une réflexivité réaliste : les réfractions de la pensée et de l'action en gestion sont partielles et partiales et font l'objet de biais et médiations nombreux parce qu'elles sont prises dans des enjeux idéologiques, politiques et marchands. Le cas de la sélection du personnel est à cet égard révélateur (Cazal, 1994a). D'un côté, les recherches scientifiques (menées en psychologie du travail pour l'essentiel) insistent sur la faible, voire très faible, validité des méthodes de sélection utilisées par les professionnels et prônent l'application de méthodes rigoureuses selon ses propres principes. D'un autre côté, les praticiens, en entreprise comme en cabinet, persistent de leur côté à utiliser des méthodes peu valides selon les scientifiques. Une contribution possible de la GRH sur ce problème consisterait à identifier les rationalités sous-jacentes à la mise en oeuvre de certaines méthodes par les praticiens et les enjeux liés à la définition et l'application de méthodes efficaces.

### 3.3. Problématisation et interprétation

Si la GRH se construit bien à partir des problèmes que rencontrent les organisations, les réponses qu'elle contribue à générer ne suffisent pas à ancrer sa légitimité ; à notre sens, c'est dans la problématisation des phénomènes organisationnels que se situe sa contribution, problématisation qu'est impuissante à réaliser, sauf de manière partielle, une science sociale unique. Comme nous l'avons évoqué précédemment, la problématisation sur la sélection réalisée par les recherches en psychologie du travail a

manifestement peu de pertinence pour les praticiens parce qu'elle reste fondamentalement ancrée dans le champ disciplinaire de la psychologie.

Selon Weick (1995, p. 9), dans le monde réel, les problèmes ne se présentent jamais aux praticiens comme déjà donnés, ils sont toujours à construire et les professionnels voient cette activité comme de plus en plus centrale dans leur pratique. Ce rôle de problématisation est bien fondamental parce qu'il constitue une façon de reconfigurer le réel et qu'il permet de pleinement prendre en compte l'instabilité des concepts en sciences sociales et le fait que la connaissance n'est jamais totale et certaine.

Cette problématisation implique un travail sur les problématiques qui traversent l'entreprise, telles que celle-ci les perçoit ou les définit. Il faut rappeler que ce travail de problématisation nécessite une distance critique à l'égard des modes et des représentations managériales ou de ce que Bourdieu (1998) appelle des "problématiques doxiques", où un certain nombre d'acteurs des médias configurent les problèmes qui s'imposent comme des faits à la société ou aux organisations. Si les entreprises sont friandes de référentiels de compétences, c'est parce que d'une part ils fournissent des catégories de classement et d'autre part donnent l'illusion de connaître le travail. Toutefois, ces mêmes référentiels n'ont pas d'impact sur la mise en oeuvre des décisions de licenciement dont les critères trouvent leur source dans d'autres catégorisations, comme l'âge, le coût lié à l'ancienneté, celui du départ, ou simplement l'acceptabilité sociale (Mallet, 1989). Le travail n'est dès lors plus pensé dans les mêmes termes ni les mêmes procédures mais ce manque de cohérence n'embarrasse pas les entreprises et préoccupe assez peu les chercheurs en gestion. Il est indéniable que si l'un d'eux s'intéresse aux procédures et aux motifs de licenciement collectif, il s'expose à des difficultés pour entrer dans les entreprises et accéder aux informations dès lors que sa représentation du "problème" diffère de celle des dirigeants.

Il apparaît fondamental que la GRH interroge les déterminants des décisions de gestion. Si, dans un premier temps, elle entre en conflit avec les représentations et les logiques d'action implicites des entreprises assimilant le personnel à un coût, ne peut-elle ainsi, dans un second temps, fournir aux directeurs des ressources humaines des arguments gestionnaires leur permettant de peser sur les décisions concernant le personnel ? Ce faisant, elle répond à un critère d'utilité sociale qui dépasse une logique étroitement utilitariste, et à un critère d'efficacité organisationnelle, créant par là de nouvelles perspectives en termes d'action et de sens.

Louart (1995, p. 83) définit ainsi la GRH comme une interaction entre des hommes, des problématiques et des processus de gestion. Il définit ces problématiques comme "une manière de concevoir le monde et de choisir les problèmes clefs qu'il convient de résoudre en fonction des enjeux qu'on se donne". C'est là que nous assignons à la GRH un rôle particulier dans la clarification des enjeux prioritaires, prenant en compte de manière égale les rationalités téléologique et axiologique, sachant le poids important des valeurs sous-jacentes dans la détermination des finalités et des modalités de l'action. Dans cette perspective, qu'il s'agisse de gérer ces multiples interactions, de rendre compte de leur complexité ou de la modéliser pour en dégager des règles ou des principes d'action, la question du sens devient prééminente : "gérer oblige à faire sens pour les acteurs organisationnels, en construisant les buts à partir des significations qu'ils donnent à l'action collective" (Louart, Penan, 1998, p. 525).

Dans les questions que se pose aujourd'hui la GRH et dans celles qui se posent à elle, ne retrouve-t-on pas les préoccupations qui animent certains chercheurs en sciences humaines pour une approche plus pragmatique de la théorie de l'action qui "accorde une position centrale à l'action dotée de sens, réhabilite l'intentionnalité et les justifications des acteurs dans une détermination réciproque du faire et du dire" (Dosse, 1995, p. 12) ? Cette inflexion pragmatique et interprétative de la recherche, accorde une place dominante à l'action en train de se faire, à son "effectuation" dans ses incertitudes, ses errances et ses contradictions ; elle permet de "construire des modèles d'interprétation ouverts à débats" (Louart, Penan, p. 530) de la même manière qu'elle permet l'utilisation de méthodes différentes ; mais elle requiert une confrontation et une capitalisation des expériences et des observations permettant de dégager des régularités, des modes d'interprétation englobants et de construire des connaissances qui éclairent à leur tour l'action et lui fournissent des guides afin d'éviter de tomber dans un relativisme excessif.

Autour de la question du sens, se manifeste une identité de finalité de la GRH comme champ de pratiques et comme champ de recherche. March (1984) ou Weick (Daft, Weick, 1984, Weick, 1995) ont ainsi développé une conception des organisations en termes d'interprétation, invitant les chercheurs et les praticiens à se pencher sur les processus d'interprétation et de construction : "les pratiques et les représentations constituent les organisations : "the

job of the management is to interpret, not to do the operational job of the organization. The model calls attention to the need in organizations to make sense of things, to be aware of external events, and to translate cues into meaning for organizational participants (...). One implication is for managers to think of organizations as interpretation systems and to take seriously their roles as interpreters" (Daft, Weick, 1984).

Comme l'a plus récemment souligné Weick, il convient même d'aller plus loin : "l'acte d'interpréter présuppose que quelque chose est là, un texte dans la réalité, attendant d'être découvert ou approché" (Weick, 1995, p. 13). Il n'existe pas un sens ultime à découvrir mais une pluralité d'interprétations, les organisations étant fondamentalement caractérisées par leur ambiguïté (March) ou leur 'équivocité' (Weick, 1979). Ce dernier propose alors la notion de 'sensemaking' : "s'engager dans la construction de sens, c'est construire, filtrer, cadrer, créer de la réalité ('facticity') (...) et rendre le subjectif par quelque chose de plus tangible" (Weick, 1995, p. 14). Nous pensons que c'est là le moyen pour la GRH en tant que discipline de contribuer au sein des sciences de la société à repenser le social au-delà de son seul espace d'application, l'entreprise. L'absence ou le silence des chercheurs en GRH dans les débats actuels sur le travail et la crise de l'emploi est à ce niveau éloquent.

Si l'entreprise est un lieu privilégié de socialisation et de construction des identités, c'est en mettant en place une justice procédurale (Rojot, 1992) que la GRH prendra en compte ce qui est signifiant pour les acteurs. Cette forme de justice réside moins dans la norme que dans la manière de faire. Cette façon de faire du sens est sans aucun doute plus efficace et plus fédératrice car elle manifeste une dynamique d'ajustement qui tient compte de la divergence des intérêts entre acteurs et reconnaît leur validité.

## CONCLUSION

Réfléchir sur ce thème de la "GRH éclatée" nous a finalement amenés à privilégier ce qui pour nous constitue le "ciment", la cohésion de la GRH, au double niveau de la recherche et des pratiques. Nous avons par là cherché à faire ressortir la continuité entre la théorie et la pratique qui est sans doute une des caractéristiques des sciences de gestion. Cette continuité n'est cependant jamais donnée, simple ni parfaite ; en ce sens la GRH est une construction permanente qui l'apparente à une science de l'organisant plus que de l'organisation. Penser et gérer le changement ou la dynamique permanente des interactions en organisation n'exclut cependant pas la nécessité d'en stabiliser des états et de construire des relations durables.

Pour ce faire, nous avons montré que la capacité de la GRH à s'approprier des connaissances issues d'autres champs disciplinaires est fondamentale. Elle permet de construire un langage qui favorise des opérations d'interprétation et de traduction, susceptibles de coordonner et de fédérer les acteurs. Celles-ci sont essentielles à la construction d'accords et de compromis qui s'accoutument d'environnements extérieurs contraignants et instables. Le sens que les acteurs accordent à ces compromis est en effet à la mesure de l'intérêt qu'ils y trouvent. Ceci contraint la GRH à une réflexion permanente sur les formes de son instrumentation et sur les déterminants des décisions de gestion issus d'autres domaines des sciences de gestion.

Choisissant d'aborder la GRH dans sa dimension processuelle plutôt que substantive (choix de telle ou telle pratique, de telle ou telle norme), nous avons insisté sur la notion de cadre, sur l'importance du cadrage de l'action et des expériences au sein des organisations et sur le rôle de la GRH dans ce domaine. On constate qu'une telle approche, ouverte à la négociation et à l'interprétation, n'exclut pas la recherche de régularités.

A ce niveau, nous avons accordé une place centrale au lien entre processus d'objectivation et subjectivité des acteurs pour prendre en compte l'enchevêtrement de l'action et des valeurs, en tant que facteur fondamental de cohésion ou de recherche de cohérence. Nous avons fait de la règle un instrument concret de ce lien, support de négociation et d'apprentissage conjoint, à la jonction des fonctionnements individuels et collectifs.

- BARLEY S.R., TOLBERT P.S. (1997), "Institutionalization and Structuration: Study the Links between Action and Institution", *Organization Studies*, 18/1, pp. 93-117.
- BOUCHIKHI H. (1990), *La structuration de l'entreprise - Concepts constructivistes et étude de cas*, Paris : Economica.
- BOUCHIKHI H. (1993), "A constructivist framework for understanding entrepreneurship performance", *Organization Studies*, 14(4), pp. 549-570.
- BOURNOIS F., BRABET J. (1993), "Les connaissances en gestion des ressources humaines" in Brabet J. (coord.), *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Paris : Economica.
- BROUWERS I., CORNET A., GUTIERREZ L., PICHHAULT F., ROUSSEAU A., WARNOTTE G. (1997), *Management humain et contexte de changement - Pour une approche constructiviste*, Paris - Bruxelles, De Boek Université.
- CALLON M., LATOUR B. (coord.) (1991), *La science telle qu'elle se fait*, Paris : La Découverte.
- CAZAL D. (1994a), "De la sélection à l'emploi : une approche interprétative", *Actes du Congrès "Sciences de gestion et problèmes de l'emploi"*, IAE, Lille, septembre.
- CAZAL D. (1994b), "Emploi et mobilité des concepts : du chaos à l'organisation", *Actes du 5e Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines*, Montpellier, novembre.
- COURPASSON D. (1996), "Les normalisations managériales : entre l'individu et le modèle professionnel", *Revue d'Economie Industrielle*, n°75.
- COURPASSON D., DANY F. (1992), "GRH et Sociologie : complémentarité et frontière", *Actes du 2d congrès de l'AGRH*, Lille, p. 297-303.
- DAFT R.L., WEICK K.E. (1984), "Toward a model of organizations as interpretation systems", *Academy of Management Review*, 9, 284-295.
- DIETRICH A. (1997a), "La compétence en discours : essai de mise en perspective", *Actes du Congrès Compétences et contextes professionnels : perspectives psychosociales*, Metz, juin.
- DIETRICH A. (1997b), "La compétence comme instrument de régulation de l'action organisée", *Gérer et Comprendre*, n° 49, septembre, pp. 71-82.
- DOSSE F. (1996), *L'empire du sens*, Paris : La Découverte.
- DUBAR C. (1996), "La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence", *Sociologie du Travail*, N°2.
- DUGUE E. (1994), "La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté", *Sociologie du Travail*, 3, pp. 43-50.
- ERALY A. (1993), "Modernité avancée, biopouvoir et théorie critique", in Audet M., Bouchikhi H. (dir.) *Structuration du social et modernité avancée - Autour des travaux d'Anthony Giddens*, Sainte Foy (Québec), Presses de l'Université Laval, pp. 329-344.
- BOURDIEU P. (1997), *Les usages sociaux de la science - Pour une sociologie clinique du champ scientifique*, Paris, INRA Editions.
- FAVEREAU O. (1989), "Marchés internes, marchés externes", *Revue Economique*, n°40/2, p 273-328.
- FAVEREAU O. (1993), "Règle, organisation et apprentissage collectif", in Orléan A. (coord.) *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF, pp. 113-137.
- GIDDENS A. (1987), *La constitution de la société*, Paris : PUF.
- GIDDENS A. (1994), *Les conséquences de la modernité*, Paris : L'Harmattan.
- GILBERT P. (1998), *L'instrumentation de gestion - La technologie de gestion, science humaine*, Paris, Economica.
- HATCHUEL A. (1994), "Apprentissage collectif et activités de conception", *Revue Française de Gestion*, juin-août, pp. 109-120.
- JOELET D. (1993), *Les représentations sociales*, Paris, PUF.
- LATOUR B. (1996), "Que peuvent apporter l'histoire et la sociologie des sciences aux sciences de gestion ?", *XIIIèmes Journées Nationales des IAE*, Toulouse, avril.
- LIVET P., THEVENOT L. (1993), "Les catégories de l'action collective", in Orléan A. (coord.) *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF, pp. 139-167.
- LIVIAN Y.-F., LOUART P. (1993), "Le voyage de la culture et de la motivation" in Brabet J. (coord.), *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Paris, Economica, pp. 39-67.
- LOUART P. (1993), "L'intervention en gestion des ressources humaines", in Brabet J. (coord.) *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Paris, Economica, pp. 249-291.
- LOUART P. (1995), *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines*, Paris : Liaisons.

- LOUART P., PENAN H. (1998), "La valeur des connaissances en sciences de gestion" in Bréchet J.-P. (coord.) *Valeur, marché et organisation*, Nantes : Presses Académiques de l'Ouest, pp. 515-538.
- MALLET L. (1989), "Le sureffectif, démarche gestionnaire et construction sociale", *Travail et Emploi*, n° 40, pp. 19-23.
- MARCH J.G. (1984), "How we talk and how we act: administrative theory and administrative life", in Sergiovanni T., Corbally J.E. (eds) *Leadership and Organizational Cultures*, Urbana, University of Illinois Press, pp. 18-35.
- MARTINET A.C. (1990), "Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion", in Martinet, A.C. (coord.), *Epistémologies et sciences des gestion*, Paris : Economica, pp. 9-30.
- MIDLER C. (1986), "Logique de la mode managériale", *Gérer et Comprendre*, juin.
- MOISDON J.-C. (dir.) (1997) *Du mode d'existence des outils de gestion - Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Paris, Seli Arslan.
- PHILONENKO G., GUIENNE V. (1997), *Au carrefour de l'exploitation*, Paris, Desclée de Brouwer.
- REYNAUD J.D., (1979), "Conflit et régulation sociale - Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe", *Revue Française de Sociologie*, XX, pp. 367-376.
- REYNAUD J.D., (1988), "Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome", *Revue française de Sociologie*, XXIX, pp. 5-18.
- REYNAUD J.D., (1989), *Les règles du jeu*, Paris : Armand Colin.
- ROJOT J. (1992), "Déontologie et GRH", in de la Bruslerie et al., *Ethique, déontologie et gestion de l'entreprise*, Paris, Economica, pp. 117-139.
- SALAI R. (1989), "L'analyse économique des conventions de travail", *Revue Economique*, n°40/2, p 199-240.
- SCHWAMBERGER Y. (1997), "La négociation d'entreprise sur le temps de travail : une analyse des facteurs de succès et d'échec", *Synthèse - Conseil Régional Nord-Pas de Calais*, n°13, Lille, p. 3-11.
- SIMON H. (1982), "From substantive to procedural rationality", in *Models of Bounded Rationality*, Boston : MIT Press, pp. 424-443.
- THEVENET M. (1985), "L'écot de la mode", *Revue Française de Gestion*, n° 53-54.
- VATIN F. (1993), *Le travail - Economie et physique 1780-1830*, Paris : PUF.
- WEICK K. (1979), *The social psychology of organizing*, Reading : Addison-Wesley.
- WEICK K. (1995), *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks (Cal.) : Sage.

