

ÉLÉMENTS POUR UNE GRH CRITIQUE

CAZAL DIDIER*, DIETRICH ANNE *

Résumé. Que peut être une GRH critique? Cette communication interroge les discours critiques en management, théorie des organisations et GRH et montre leur potentiel pour une GRH innovante. Procédant à une revue de la littérature anglophone, nous discutons des différentes formes de discours critiques et montrons l'importance du contexte dans leur développement et leur argumentation. Nous soulignons ensuite la fécondité pour la GRH des **Critical Management Studies**. Nous inspirant de la théorie des intérêts de connaissance de Habermas, nous identifions les conditions d'élaboration de connaissances opératoires pour caractériser les contributions spécifiques d'une GRH critique. Nous illustrons cette perspective à partir de travaux de recherche sur l'ARTT et la gestion des compétences, soulignant l'articulation entre les dimensions instrumentales, communicationnelles et émancipatoires des connaissances produites.

INTRODUCTION

Les pratiques de GRH sont-elles innovantes? Et pour qui? Alors qu'une loi récente, la loi du 16 novembre 2001 transposant en droit du travail français des directives communautaires, vise à renforcer les dispositifs de lutte contre les discriminations au travail (raciales, sexuelles, en fonction de l'âge ou de la santé), on voit se multiplier dans la presse les critiques à l'égard de certaines pratiques de GRH. Ces critiques sont de deux ordres. Elles dénoncent des comportements managériaux abusifs, renouant avec des pratiques discriminatoires, déontologiquement douteuses, voire illégales. On en don-

* GRAPHE-CLAREE, IAE de Lille, 104 avenue du Peuple Belge – 59043 Lille cédex

Tél: A. Dietrich: 03 20 12 34 88 — e. mail: anne.dietrich@univ-lille1.fr

e. mail: didier.cazal@iae.univ-lille1.fr

nera pour exemples: les annotations racistes et sexistes des consultants du cabinet de recrutement M. Page¹, la découverte d'un fichier informatique contenant des propos diffamatoires sur le personnel d'une usine d'Aventis Pharma², les pratiques d'évaluation arbitraires, préluant à des licenciements individuels chez IBM. Loin d'être innovantes et progressistes, de telles pratiques confortent le discours critique de chercheurs dénonçant des pratiques manipulatoires ou inhumaines sous l'habillage humaniste et progressiste dont se pare la GRH.

D'autres critiques soulignent l'incapacité récurrente des entreprises et des pouvoirs publics à d'une part, anticiper les méfaits de licenciements économiques récurrents, d'autre part, à reconvertir et réinsérer dans le monde du travail, les salariés licenciés, alors même que les restructurations et les plans sociaux connaissent un regain de vigueur³. Si la critique s'accorde à reconnaître que les expériences innovantes restent rares dans ce domaine, elle met en question la capacité stratégique de la GRH. On retrouve là encore une question essentielle des études critiques anglo-saxonnes: la GRH est-elle autre chose que de la gestion de personnel?

En France, les discours du management, les pratiques et outils de gestion des entreprises font également l'objet d'études critiques, en tant qu'instruments et justifications d'un nouvel esprit du capitalisme (*cf.* Boltanski et Chiapello, 1999), d'un néo-libéralisme économique (Gadrey, 2001). Face à ces critiques récurrentes, l'objet de cette communication est double :

- d'une part faire le point sur les discours critiques de la recherche en management et en théorie des organisations, notamment tels qu'ils s'institutionnalisent dans les *Critical Management Studies*; nous ferons une rapide revue de cette littérature en plein essor depuis une dizaine d'années dans le monde anglophone de la recherche en gestion;

- d'autre part, proposer une représentation de la connaissance en GRH, qui permette de concilier perspective critique et connaissance actionnable (Argyris, 1995), respect et valorisation du travail des salariés et contribution à la création de valeur. On sait qu'à la différence d'autres sciences sociales, les sciences de gestion affirment leur implication dans la recherche de performance et contribuent notamment à l'amélioration des dispositifs de gestion (Moisson, 1994).

Après avoir présenté les perspectives critiques en GRH (1^e partie), nous proposons d'analyser les contributions de la recherche en GRH en termes d'intérêts de connaissance, tels que les définit Habermas (1973) (2^e partie). Deux exemples de recherche sur l'ARTT et la gestion des compétences nous permettent d'illustrer la perspective défendue (3^e partie).

1. Le Monde 21 février 2003

2. Idem.

3. Le Monde Economie 11 mars, 2003

I. – RECHERCHES CRITIQUES ET GRH

A la fin des années quatre-vingts, Burrell et Morgan (1979) décrivaient le champ de l'analyse des organisations comme largement dominé par l'orthodoxie fonctionnaliste d'inspiration positiviste. Ils soutenaient la thèse que cette domination était fortement préjudiciable au champ de l'analyse des organisations, empêchant tout développement réel d'approches alternatives, et particulièrement critiques. Pour ces raisons entre autres, ils en appelaient à l'incommensurabilité des paradigmes, afin d'éviter que le paradigme dominant ne les étouffe dans l'œuf ou n'en récupère des éléments à son profit pour les vider ainsi de leur substance.

La thèse de l'incommensurabilité des paradigmes a donné lieu à de nombreuses et durables controverses pendant près de vingt ans. Quelles que soient les réserves que l'on peut émettre à l'encontre de la thèse, ces controverses ont sans doute permis de cristalliser certaines tendances et poussé les partisans d'approches alternatives à développer et argumenter leurs points de vue pour les doter d'une légitimité académique. Les deux auteurs se sont d'ailleurs retirés des débats et ont poursuivi leur travail de défrichage de chaque côté de l'Atlantique. Burrell est devenu, avec Cooper, l'un des introducteurs du postmodernisme en tant que courant de recherche dans le champ des organisations, Morgan a fait œuvre de prosélytisme en faveur des méthodologies qualitatives et de l'usage créatif des métaphores en théorie des organisations et dans la pratique du conseil. L'un et l'autre sont souvent considérés comme les inspireurs ou les pionniers de courants assez radicaux et novateurs, rompant avec l'orthodoxie dominante.

Nous évoquons dans un premier point l'émergence d'approches critiques dans le champ des organisations et de la gestion. Nous passons ensuite en revue trois types d'approches critiques dans le champ de la GRH pour en faire ressortir les apports et les limites du point de vue d'une conception critique de la GRH. Nous développons ensuite certains aspects des *Critical Management Studies* qui nous paraissent offrir des perspectives fécondes de renouvellement théorique et pratique de la GRH.

L'émergence des approches critiques

Deux tendances critiques ont en particulier marqué la décennie précédente: le postmodernisme et les *Critical Management Studies* (CMS). Alors que le postmodernisme semble se tarir depuis quelques années (Calas, Smircich, 1999), les CMS, plus discrètes, semblent poursuivre leur essor. Pour bien situer ces deux courants, il importe d'en saisir les variations: selon la localisation des chercheurs (britanniques ou nord-américains pour les postmodernistes, européens ou nord-américains pour les CMS), les travaux prennent une coloration plutôt doctrinale et radicale ou plutôt empirique et constructive et leurs sources théoriques, souvent philosophiques, sont plus ou moins diversifiées. Institutionnellement, l'émergence de ces approches s'est produite de façon sensi-

blement différente de chacun des deux côtés de l'Atlantique (voir par exemple, Fournier et Grey, 2000 et Zald, 2002).

Aux Etats-Unis, l'enseignement et la recherche en gestion se sont développés depuis près d'un siècle, avec des relations assez étroites avec les entreprises, qui contribuent largement au financement des institutions. Les approches critiques sont restées assez marginales, dans un contexte institutionnel marqué par le pragmatisme et l'utilitarisme (sans parler du McCarthysme) mais les mouvements de contestation depuis les années soixante-dix leur ont créé une certaine audience. Enfin, il ne faut pas oublier le poids de certaines modes intellectuelles régnant sur les campus, notamment autour de philosophes français comme Derrida ou Foucault.

En Grande-Bretagne, enseignement et recherche en gestion se sont surtout développés à partir des années soixante, sur le modèle américain bien sûr mais dans un contexte différent. Les universités y sont moins dépendantes des entreprises pour leur financement et leur légitimité. Les traditions critiques y sont depuis longtemps présentes en sciences sociales et les restrictions du gouvernement Thatcher (à l'encontre des départements de sociologie notamment) ont amené nombre de chercheurs en sciences sociales à investir les départements de gestion, bien pourvus en postes et opportunités de carrière, et y importer les approches critiques des sciences sociales. La tradition de recherches critiques sur les relations professionnelles a également largement contribué à structurer et à orienter la recherche en GRH. Le tableau ci-après présente certaines des différences marquantes, entre les différentes approches selon leur origine.

Tableau 1

THÈMES ET DÉMARCHES PRIVILÉGIÉS
DANS LES RECHERCHES CRITIQUES EN MANAGEMENT ET ORGANISATION

	Amérique du Nord	Autres
Post-modernisme	- théorie des organisations et management - féminisme et <i>race studies</i> - méthodologies : déconstruction, ethnographie, généalogie et historiographie, narratologie - supports empiriques : entreprises, services publics, textes classiques	(Grande-Bretagne) - théorie des organisations - incommensurabilité des paradigmes - déconstruction - philosophie des organisations - théorie postmoderniste des organisations Vs théorie des organisations postmodernes
Critical Management Studies	Idem + haut (avec intégration des travaux de Habermas), intérêt pour le management et orientation constructive et empirique plus marqués	(Scandinavie, Grande-Bretagne) - organisation, management et disciplines de gestion - critique de l'organisation du travail (<i>labour process theory</i>) - théorie critique (école de Francfort) et agir communicationnel (Habermas) - émancipation - culture d'entreprise, féminisme

Les travaux d'inspiration postmoderniste se consacrent essentiellement à des développements théoriques et épistémologiques très généraux concernant la théorie des

organisations. Les auteurs adoptent un registre et un style souvent très philosophiques, certains revendiquant même une philosophie des organisations, comme Chia ou Hassard et Pym qui en ont fait le sous-titre du premier ouvrage-manifeste sur la question. Néanmoins, cette orientation philosophique et le caractère doctrinal (voire dogmatique) des débats qui s'en sont suivis sont surtout manifestes chez les Britanniques; les Nord-Américains (par exemple autour de Boje) ou Australiens (autour de Linstead) n'excluent pas a priori les recherches empiriques, les propositions constructives ou les projets de changement, ni des préoccupations de pédagogie, de formation ou d'intervention. La sensibilité de ces derniers (très contextuelle...) aux questions de «genre» et de minorités ethniques n'y est évidemment pas pour rien...

En ce sens, l'amalgame fait par certains Nord-Américains entre postmodernisme et CMS est de fait davantage justifié que chez leurs collègues britanniques. Cette intégration du postmodernisme (que parfois certains appellent alors plus discrètement post-structuralisme) aux CMS soulève différentes questions: est-ce affaire de prudence après les mises en cause de certains excès postmodernistes (affaire Sokal), constat du déclin ou de l'épuisement du postmodernisme et investissement d'un nouveau courant davantage porteur ... ?

Les chercheurs européens en CMS ont des racines théoriques sensiblement plus homogènes: post-marxisme (*labour process theory* notamment), théorie critique (Ecole de Francfort) avec en particulier les travaux d'Habermas et parfois les travaux de Foucault. Plus modestes et moins ésotériques, ils se sont davantage penchés sur les pratiques de management et leur pédagogie. Dans ce sens, il nous paraît intéressant d'examiner leur potentiel pour la recherche en GRH.

L'intérêt de ces perspectives critiques est à notre sens qu'ils permettent d'aller au-delà d'une lecture uniquement critique de la GRH, au demeurant utile, pour examiner des pratiques novatrices et plus respectueuses de la pluralité des acteurs et de leurs intérêts, voire pour participer à leur développement. A cet égard, certains *critters* plaident pour l'exercice de la démocratie dans les entreprises privées (Deetz, 1992, par exemple) et leurs travaux trouvent un écho notable dans un ensemble de préoccupations d'actualité autour du développement durable, du gouvernement partenarial de l'entreprise, de l'éthique comme régulation de l'économie...

L'intérêt pour une approche critique du management est ancien. Pour certains, il est même inséparable du développement de la gestion comme champ de recherche et d'enseignement en Europe à partir de la fin des années cinquante. Un congrès sur les «critical management studies», tenu en 1983 à Manchester permettait de faire un premier point et une partie de ses contributions étaient reprises dans un numéro spécial du *Journal of Management Studies* (voir par exemple Lowe, 1984). Dans le contexte sensiblement différent du monde nord-américain et à la même époque, certains auteurs (par exemple Steffy et Grimes, Nord, Jermier) posaient de leur côté d'autres bases pour une approche critique.

La nouveauté dans les années quatre-vingt-dix réside davantage dans l'ampleur et l'institutionnalisation des approches critiques, dotées d'une certaine reconnaissance institutionnelle (postes et carrières universitaires, programmes d'enseignement et de

recherche) et de forums d'échange (congrès, revues). C'est également dans cette décennie que les CMS ont donné lieu à un développement programmatique concerté, d'abord sous l'impulsion d'Alvesson et Wilmott (1992b), puis aux Etats-Unis autour de l'atelier «*Critical Management Studies*» de l'*Academy of Management* et du débat sur leur institutionnalisation et leurs opportunités de développement autour de Zald (2001).

La GRH dans les approches critiques

Parmi les recherches critiques, certaines, sans négliger les dimensions théoriques et épistémologiques s'intéressent plus spécialement aux pratiques de gestion et aux discours tenus sur elles, aussi bien par les praticiens que par les chercheurs. Le papier se concentrera pour l'essentiel sur ces travaux-là, et notamment ceux qui s'intéressent spécifiquement à la GRH. Notons que ce n'est pas le seul champ de gestion concerné: la comptabilité et le contrôle sont sans doute le champ le plus actif en matière critique (par exemple, Power et Laughlin, 1992), la recherche opérationnelle (Mingers, 1992, Wilmott, 1997) et les systèmes d'information (Lyytinen, 1992) connaissent également des développements critiques, de même que le marketing (Morgan, 1992).

Nous pouvons repérer trois grands types de travaux, qui tous développent une approche critique de la GRH mais présentent des différences dans leur conception de la critique et dans leurs résultats :

- un premier groupe de travaux, dans la lignée des recherches critiques en relations professionnelles, met en question la GRH comme ensemble d'innovations théoriques et pratiques ;
- un deuxième groupe de travaux, de sensibilité plutôt postmoderniste critique également les pratiques et les discours de GRH mais cherche des voies de renouvellement pour la recherche et pour l'action en GRH ;
- enfin les *Critical Management Studies* inscrivent ces critiques directement dans des perspectives de renouvellement, y compris sur les plans méthodologiques et pratiques.

Le premier courant s'interroge sur l'émergence de la GRH, sa légitimité et sa cohérence comme ensemble de discours et de pratiques. C'est sans doute le plus développé et le plus britannique, il puise assez largement dans les traditions locales de recherche en relations professionnelles; les auteurs de ce courant ont publié d'assez nombreuses synthèses, ouvrages de référence et manuels (Sisson, 1989, Storey, 1989, Blyton et Turnbull, 1992, Legge, 1995, Storey, 1995). Une de leurs questions centrales est dans quelle mesure la GRH représente une différence significative par rapport à l'ancienne gestion, ou administration du personnel et de repérer quels types de supports empiriques et théoriques rendent cette conception légitime.

La réponse est largement négative et la GRH apparaît comme un projet de mobilisation et de manipulation des salariés, renouvelant et approfondissant les modes de contrôle, et servant des objectifs de performance accrue dans un contexte économique et concurrentiel instable. La présentation de la GRH dans les discours comme humaniste, responsabilisante, participative, soucieuse d'un développement conjoint des sala-

riés et de l'entreprise et totalement intégrée à la stratégie apparaît alors comme largement rhétorique, démentie par les investigations empiriques et dénuée de fondements théoriques solides. Les auteurs invitent alors à approfondir les bases théoriques de la GRH et à résister à ces discours stéréotypés. Legge (1995) pousse un peu plus loin l'analyse, y intégrant des éléments issus du postmodernisme, pour faire de la GRH un discours postmoderne et une invention académique.

De manière cursive, on pourrait qualifier ces travaux comme des critiques *de* la GRH, car leur objet essentiel et leur contribution majeure résident dans la dénonciation des abus, incohérences, procédés rhétoriques et manipulateurs. Cette distance critique à l'égard de la GRH peut faire craindre certains risques: le développement d'un «antimanagérialisme» de principe, à l'instar de certains chercheurs français en sciences sociales, dénonçant les illusions du management ou la gestion contre l'entreprise, réduisant et amalgamant de fait gestion et gestionnaires à des catégories stéréotypées et outrancières; mais aussi le rejet de ces recherches par les praticiens et les salariés même bien intentionnés et cultivés.

Le deuxième ensemble de travaux, avec Townley et les chercheurs réunis par Steyaert et Janssens, procède également à une lecture de la GRH comme ensemble de discours et de pratiques mais se différencie du précédent courant sur deux points :

- les références théoriques sont sensiblement différentes, plus nettement ancrées dans ce qu'on assimile au postmodernisme (Lyotard, Foucault) ;
- le souci de poser la question des possibilités de renouvellement théorique, voire méthodologique et pratique.

Une part notable de travaux de Townley (voir sa synthèse, 1994) développe ainsi une interprétation de la GRH comme ensemble de discours et de pratiques à partir d'une grille de lecture foucauldienne, en termes de pratiques disciplinaires et de dispositifs de surveillance, de savoir-pouvoir, de construction de sujets dociles... Elle conclut son ouvrage sur une série de propositions. S'inspirant de l'œuvre de Foucault et de recherches féministes, elle formule les principes d'une éthique politique susceptible de rompre avec les jeux du pouvoir: «*voice, visibility, integrity, difference and non-hierarchical relations*» (Townley, 1994, p. 168). Elle donne alors à titre d'illustrations des pratiques de GRH conformes à cette éthique: appréciation par les subordonnés, intégration de qualités féminines négligées dans les descriptions d'emploi (qualités relationnelles, émotionnelles, d'organisation), conception et formulation relationnelles et contextuelles des compétences managériales, développement de l'équité au travail et gestion des différences comme ressources, développement de relations sociales non hiérarchiques.

Steyaert et Janssens (1999) ont invité un ensemble de chercheurs à se pencher sur les dimensions humaines-inhumaines de la GRH. Ces travaux ont fait l'objet, après un symposium de l'*Academy of Management*, d'un numéro thématique d'*Organization*. Les papiers sont assez hétérogènes dans leur forme, leur orientation et leur contribution. La principale originalité réside selon nous dans l'intention des coordinateurs du numéro

spécial. Ils reconnaissent l'intérêt des approches critiques comme celles évoquées plus haut mais indiquent qu'elles pèchent à plusieurs égards :

- elles reproduisent dans leur présentation de la GRH les mêmes structures que les travaux classiques, soit en listant les différentes activités traditionnelles de la GRH (Storey, 1989, 1995), soit en listant les thèmes d'actualité : intégration à la stratégie, flexibilité, qualité, implication... (Legge, 1995). Au-delà de leur intention critique patente, elles échouent à renouveler profondément le regard sur la GRH ;

- leur orientation exclusivement critique est sinon nihiliste, du moins peu constructive : comment peut-on encore faire de la GRH, en tant que chercheur ou praticien, après des constats aussi sévères ? Ainsi, se pliant à l'exercice réflexif suggéré par les coordinateurs, Legge (1999, p. 261) reconnaît qu'elle travaille essentiellement sur des discours et qu'elle en produit elle-même, et espère seulement que sa « pratique » de la GRH (« *my 'doing' HRM* ») permet « d'éclairer » un lecteur reconnaissant une certaine légitimité à son propos.

La question des renouvellements théoriques et pratiques possibles nous paraît grandement mériter d'être posée, mais force est de constater que les auteurs peinent à y apporter des réponses : l'ambitieux programme affiché en introduction ne trouve que des échos limités dans les articles et il se réduit dans la conclusion rédigée par les coordinateurs à des suggestions sur un mode très littéraire et postmoderne, puisant surtout dans les écrits de Lyotard. Une hypothèse quant à cette impasse est que les coordonnateurs sont restés prisonniers d'une certaine forme de postmodernisme, certes moins radicale que chez leurs collègues britanniques... Pour marquer la différence avec le groupe précédent mais aussi pour ce souci de ne pas se couper des pratiques, nous les qualifions de recherches critiques en GRH.

S'il est également louable que Townley cherche à dépasser l'image fataliste, pessimiste, voire nihiliste des travaux de Foucault, ses propositions de renouvellement des pratiques peuvent paraître très modérément novatrices et liées pour une part notable à des facteurs éminemment contextuels (par exemple, le développement de normes anti-discriminatoires). Quant à leur portée, elles peuvent également paraître singulièrement en retrait par rapport aux ambitions de son programme critique.

Par rapport aux autres approches critiques, les CMS nous paraissent présenter différents mérites, notamment pour leur dimension constructive ; ce sont en effet les seules à poser clairement la question des transformations que peuvent mettre en place les entreprises et à proposer en même temps des pistes de renouvellement théorique, méthodologique et empirique. En un sens, elles cherchent à répondre à la question : étant données les limites des discours et des pratiques de GRH, comment peut-on encore avoir une activité (pratique et scientifique) en GRH ? Le premier ensemble de travaux nous semble écarter ou repousser la question, le deuxième groupe la pose mais dans des termes qui le rendent incapable d'y apporter une réponse satisfaisante.

Par ailleurs, les CMS reposent sur des bases conceptuelles plus homogènes. Elles

posent également la question de l'utilité sociale et politique du management et des disciplines de gestion. Dans la perspective d'une évolution des pratiques de gestion, elles posent notamment la question de l'enseignement des approches critiques (Fournier et Grey, 2000, Nord et Jermier, 1992, Nord, 2002) : en termes de légitimité de cet enseignement au sein d'établissements de gestion, de liens avec les attentes des entreprises comme des étudiants, d'opportunités pour le développement des CMS, de risques liés à la possibilité de récupération de ces connaissances à des fins de domination et de manipulation (Nord, Jermier, 1992).

Néanmoins, et c'est une limite, force est de constater que les recherches en CMS sur la GRH sont peu nombreuses (notamment Steffy et Grimes, 1992), en particulier par rapport aux travaux sur la comptabilité ou la recherche opérationnelle. Nous n'avons jusqu'ici fait qu'esquisser les caractéristiques des travaux en CMS, dans l'objectif d'en faire ressortir l'intérêt pour notre propos. Le tableau ci-après récapitule rapidement certains des points soulevés à propos des trois types de travaux critiques dans le champ de la GRH. Nous précisons dans le point suivant les éléments-clés des CMS, qui nous paraissent potentiellement féconds pour la GRH.

Tableau 2
APPROCHES CRITIQUES ET GRH

	Auteurs	Grilles de lecture	Renouvellements
Critiques de la GRH	Storey, Blyton et Turnbull	Relations professionnelles	
	Legge	Post-marxiste, postmoderniste	
Critiques en GRH	Townley	Foucaldienne	(éléments : Foucault + féminisme) - intégration des compétences féminines, appréciation par les subordonnés, contextualisation des compétences managériales, développement de relations non hiérarchiques, gestion des différences et équité (éléments)
	Staeyert et Janssens	Postmoderne (Lyotard)	
			Théorisation : décentration, identité de la GRH (Vs stratégie) et de ses praticiens (Vs dirigeants) (Nkomo et Ensley)
			Méthodologie : travail sur des récits du « réel » et la connaissance locale (Staeyert et Janssens)
			Intervention : engagement tactique (R. Jacques), interdépendance théoricien-praticien (L.S. Jacques)
CMS		Théorie critique (école de Francfort) Habermas Foucault	Théorisation : intérêts de connaissance, agir communicationnel
			Méthodologie : ethnographie (Forester), utilisation réflexive des entretiens (Alvesson, 2003), méthodologie réflexive (Alvesson et Skoldberg)
			Intervention : Alvesson et Wilmott (1992a)
			Pédagogie : Nord et Jermier, Nord, Fournier et Grey

Critical Management Studies et GRH

Différents auteurs (notamment Fournier et Grey, 2000, Zald, 2002) indiquent que l'on peut entendre les CMS dans un sens restrictif, puisant alors essentiellement dans les travaux d'Habermas (tendance européenne), ou dans un sens large, incluant également un ensemble de travaux postmodernistes ou post-structuralistes (tendance nord-américaine). Reconnaissons qu'il est pour le moins difficile de trancher, dans la mesure où tous revendiquent l'appellation CMS, partagent des préoccupations de critique et de renouvellement...

Comment alors produire une présentation des bases conceptuelles, méthodologiques et pratiques des CMS? Différents auteurs se sont livrés à cet exercice difficile (par exemple Fournier et Grey, 2000, Zald, 2002). Les risques de telles synthèses sont nombreux (Adler, 2002): minimalisme (plus petit dénominateur commun), généralité extrême, non-spécificité, syncrétisme superficiel... L'appel pour l'atelier CMS de l'*Academy of Management*, dans un souci d'ouverture, ne mentionnait ainsi que l'adhésion à des valeurs progressistes et à des méthodologies et épistémologies postmodernistes ou post-positivistes.

Il nous paraît préférable de nous centrer davantage sur l'acception restreinte des CMS (développée plutôt en Europe), mais en y intégrant des éléments issus de l'acception étendue (plutôt nord-américaine). Nous avons identifié quatre types de démarches centrales dans les CMS. Aucune de ces dimensions n'est en elle-même propre aux CMS, mais c'est dans leur articulation que les CMS puisent leur originalité. Notons également qu'en France, on retrouve des préoccupations voisines sous la bannière large du constructivisme, mais avec des référents théoriques, des modes d'argumentation et d'articulation de ces démarches sensiblement différents (Louart, 1995). Signalons enfin la convergence avec certains travaux français développés depuis une dizaine d'années dans le champ de la GRH (voir notamment Brabet, 1993)

Nous avons identifié ces différentes démarches dans la mesure où elles assurent à la fois des fonctions critiques et de renouvellement. Elles prennent selon les auteurs des formulations et des poids différents. Il s'agit dans ce tableau d'un travail de traduction. Nous n'y faisons pas à la pensée Habermas la place qui lui revient en tant que cadre théorique intégrateur des CMS. Il n'est pas possible dans les limites de cet article de rendre compte de la théorie de l'agir communicationnel et d'autres travaux d'Habermas, ni de l'utilisation qu'en font les différents auteurs des CMS. Pour notre part, nous recourons plus modestement à sa théorie des intérêts de connaissance car elle nous paraît à même d'articuler position critique et connaissance actionnable en GRH. C'est l'objet de notre deuxième partie.

Tableau 3
DÉMARCHES CENTRALES DES *CRITICAL MANAGEMENT STUDIES*

THEMES CENTRAUX	Déclinaisons	Références
Dénaturalisation / contextualisation	- nature construite des objectifs organisationnels - prétentions à l'objectivité des techniques et méthodes (management et recherche) - perspective historique et généalogique - prise en compte de contextes politiques et sociaux larges	- intention non performative (Fournier et Grey) - Alvesson et Wilmott (1992a) - Nord, Deetz, Zald - Deetz, Grey et Wilmott
Approche politique multi-acteurs	- intégration des enjeux et phénomènes de pouvoir - multiplicité des logiques d'action et enjeux d'acteurs - enjeux sociopolitiques du savoir, des représentations et des techniques	- Mingers, Deetz - Forester, Alvesson et Wilmott (1992b) - Alvesson et Wilmott (1992a)
Réflexivité	- recherche du débat (avec chercheurs et praticiens) - interrogations sur les présupposés de la démarche - méthodologie réflexive (Vs instrumentale)	- Alvesson (2003) - Fournier et Grey - Mingers, Alvesson et Sköldberg
Transformation	- micro-émancipation - résistance interne - pédagogie - contribution aux débats publics	- Nord (<i>small wins</i>), Alvesson et Wilmott (1992b) - Jacques - Fournier et Grey, Nord et Jermier - Zald, Grey et Wilmott

II. – A QUOI SERT LA CONNAISSANCE EN GRH ?

La revue de littérature précédente souligne les difficultés d'une conception critique de la GRH à produire une connaissance opératoire, utile et pertinente pour les acteurs, telle que la revendiquent les sciences de gestion. Nous montrons dans cette partie que la théorie des intérêts de connaissance d'Habermas permet d'articuler une théorie de la connaissance et une théorie de l'action.

LES intérêts de connaissance selon Habermas

Dans son essai «Connaissance et intérêt», Habermas (1973) montre que l'intérêt est au fondement de la connaissance. Il dénonce tout d'abord deux hypothèses étroitement liées :

- d'une part, l'hypothèse d'un réel indépendant du sujet connaissant, c'est-à-dire d'une réalité objective et structurée, observable en soi, dont les lois de fonctionnement peuvent être identifiées et décrites scientifiquement en vue d'en acquérir une maîtrise accrue,
- d'autre part, l'hypothèse d'une théorie pure, indépendante de la pratique et des intérêts du monde vécu.

L'auteur montre ensuite que les sciences obéissent à des projets de recherche, à des principes logiques et des règles méthodologiques qui donnent forme aux résultats attendus. Habermas identifie ainsi trois types d'intérêts, correspondant à trois grands types de projets de recherche, déterminant trois types de savoirs et répondant à trois types de finalités. Le tableau suivant illustre ces relations.

Tableau 4

LES INTÉRÊTS DE CONNAISSANCE SELON HABERMAS

Intérêts	Sciences	Savoirs	Finalités
Technique ou Instrumental	empirico-analytiques	Informations	étendre notre maîtrise sur la nature
Pratique	historico-herméneutiques	Interprétations	favoriser l'intercompréhension entre les hommes
Emancipatoire	praxéologiques	analyses	libérer l'homme de l'aliénation ou de sa dépendance, développer l'autoréflexion

Habermas montre que les critères et méthodologies propres à ces types de sciences leur permettent d'établir les faits, mais aussi de légitimer leur objectif et d'affirmer l'objectivité de leurs énoncés. C'est en identifiant les fondements de cet objectivisme qu'Habermas repère les intérêts fondamentaux gouvernant la connaissance. Ces intérêts sont fondamentaux dans la mesure où ils constituent une condition essentielle de l'expérience, un cadre permettant de concevoir la réalité.

– Les sciences empirico-analytiques visent à dégager les lois gouvernant le monde réel et à affirmer son objectivité; elles procèdent d'un intérêt technique car elles prétendent ainsi observer et vérifier des faits pour produire des *informations* qui de fait «étendent notre pouvoir technique de disposer des choses». Leur finalité est instrumentale.

– Les sciences historico-herméneutiques obéissent à un autre cadre méthodologique: c'est dans l'interprétation des textes et la compréhension du sens légué par la tradition qu'elles trouvent l'accès aux faits; elles mettent l'accent sur les représentations du réel qui permettent aux individus de partager des valeurs et des principes d'action communs. Elles fournissent des *interprétations* permettant «une orientation de l'action dans le cadre de traditions communes». Par opposition à l'intérêt technique, ces sciences relèvent d'un intérêt pratique car elles visent à maintenir les conditions d'une intercompréhension favorable à l'action commune. L'activité communicationnelle est une condition essentielle de la mise en sens de l'action et les opérations cognitives sont intersubjectives et coopératives, comme Habermas le développe dans la suite de son œuvre.

– Les sciences praxéologiques (économie, sociologie, politique) visent comme les sciences empirico-analytiques, à dégager des lois, celles des fonctionnements sociaux; mais elles les analysent de manière critique pour distinguer celles qui relèvent d'inva-

riants de l'activité sociale et celles qui relèvent d'idéologies figeant des rapports sociaux, «en principe modifiables»; elles partagent avec la philosophie un intérêt de connaissance émancipatoire, c'est-à-dire visant à affranchir le sujet de sa dépendance et à déclencher en lui un processus de réflexion. Cet intérêt se fonde sur l'analyse critique des fonctionnements sociaux.

A ce titre, l'auteur inscrit la formation des intérêts de connaissance «dans le monde du travail, dans celui du langage et dans celui de la domination» (ibid., p. 155). Il s'agit là des milieux de socialisation auxquels l'homme est assujéti, leurs liens avec le pouvoir sont patents. L'homme assure son existence au sein de systèmes organisant le travail. L'évolution de ces systèmes s'inscrit dans une histoire conflictuelle des rapports sociaux. Le langage est l'instrument de la communication au sens où il organise la vie collective et permet le développement des individus: ils construisent en effet leur identité dans leur rapport aux normes du groupe et à l'interprétation qu'ils en ont. Cette interprétation fait que leurs conduites ne sont jamais totalement déterminées; elles résultent d'une capacité de représentation et de réflexion spécifique à l'homme. Le langage lui confère cette capacité et lui impose ainsi une exigence d'émancipation le poussant à sortir de sa condition.

L'intérêt des intérêts de connaissance pour la GRH

Le texte d'Habermas est difficile, en raison de son lexique et des difficultés de traduction mais aussi en raison de son projet: il s'inscrit dans des controverses philosophiques et épistémologiques dépassant largement notre propos. Nous pensons cependant que les intérêts de connaissance identifiés par Habermas présentent un potentiel heuristique important pour l'approfondissement d'une fonction critique au sein même de la GRH, étant entendu que cette fonction critique est nécessaire à la construction d'une GRH innovante. Par GRH innovante, nous entendons une pratique de la GRH qui s'interroge sur elle-même, les intérêts et les valeurs qu'elle défend, les instrumentations qu'elle met en place pour mieux accompagner, voire induire le changement.

Le lien entre la connaissance et l'intérêt mérite d'être approfondi en sciences de gestion, en raison même de ce qu'elles définissent comme étant leur spécificité au sein des sciences sociales. Nous évoquons les raisons suivantes.

– La première concerne leur objet. La question de l'action et de sa transformation occupe une place grandissante dans les recherches contemporaines et la théorisation de l'action collective intéresse au premier chef les sciences de gestion (David *et al.*, 2000). Elle pose en effet des questions d'organisation, de prescription, de coopération et bien sûr de légitimité. La production de discours normatifs sur le management participe de la construction du management et de sa légitimation permanente. Celle-ci passe par la construction d'objets et d'accords collectifs.

– La deuxième concerne la production de connaissances pour l'action. En gestion, chercheurs et praticiens ont une rationalité en partie commune, celle de l'efficacité (Reynaud, 1993). L'implication du chercheur dans la recherche de performance y est

en effet affirmée et revendiquée et sa contribution à la création de valeur passe souvent par des préconisations sur le fonctionnement organisationnel ou des interventions visant à améliorer les dispositifs de gestion (cf. Moisdon, 1994). A cet égard, la typologie des intérêts de connaissance (technique ou instrumental, pratique, émancipatoire) peut être féconde pour interpréter et organiser les contributions de la recherche à une GRH innovante. Elle permet d'approfondir la réflexion sur les interactions en gestion entre théorie et pratique, entre connaissance et intervention et l'utilité de cette réflexion pour le praticien.

– La troisième a trait à l'enracinement des connaissances dans les contextes d'action de l'entreprise. Celui-ci permet de fonder la théorie sur les faits. Mais les sciences de gestion ne sont pas la science de la gestion telle qu'elle se pratique: la distanciation critique entre connaissance et pratique rappelle qu'elles obéissent également à des rationalités différentes. Identifier le lien entre connaissance et intérêt permet de repenser le rôle de la critique, ou de la connaissance réinjectée dans les pratiques.

Analyser les pratiques de gestion permet certes d'en souligner les écarts avec les discours ou les valeurs affichées; mais cela permet aussi de dénoncer les limites d'une critique qui s'en tiendrait aux discours sans considérer conjointement leur traduction dans les pratiques ou qui au contraire limiterait le discours à des opérations de légitimation sans acter sa dimension performative. Nous avons ainsi montré (X, 2003) que la «logique compétence» en tant que doctrine se construit contre la logique de poste, mais s'accommode bien souvent dans les faits d'une organisation par postes. Néanmoins, cela n'exclut ni une certaine transformation des pratiques de GRH ainsi que des représentations de l'homme et du travail, ni une transformation de la relation salariale, d'une obligation de moyens vers une obligation de résultats (Reynaud, 2001). Toutefois force est de constater que des entreprises pratiquant la rémunération par les compétences s'interrogent elles-mêmes sur la pérennité et la pertinence de leurs dispositifs.

Appréhender les interactions plus complexes qu'il n'y paraît, entre discours et pratiques permet de saisir le savoir-faire gestionnaire dans sa dimension transformatrice. C'est aussi appréhender la dialectique unissant ce que nous appelons les modèles d'interprétation des organisations (Daft et Weick, 1984) et les dispositifs de gestion, c'est-à-dire l'ensemble des arrangements techniques et sociaux (Moisdon, 1997) qui leur donnent forme.

Nous en donnerons un exemple emprunté à Hatchuel (2001, p. 408) où l'observation des pratiques dénie la doctrine managériale et l'engouement qu'elle suscite. Si la gestion de projets constitue une nouvelle doctrine managériale dans l'industrie automobile, sa pertinence comme vecteur d'innovation est déjà remise en cause: «car contrairement à ce que la notion de 'projet' peut connoter en 'esprit', sa traduction en technique managériale (périmètre, ressources, jalons, pilotage) peut lui donner un tour franchement bureaucratique».

L'observation dans la durée de pratiques perçues comme innovantes montre le retour d'effets qu'on cherchait précisément à enrayer. Cela permet de souligner les tensions propres à l'action managériale. Nous pensons que la critique est ainsi partiellement inscrite dans le contrôle réflexif des entreprises sur leurs propres activités. A cet égard, notre approche des intérêts de connaissance se différencie de celle de Wilmott (1997) et Mingers (1992). Selon eux, ce sont essentiellement les connaissances critiques produites par la recherche qui peuvent «éclairer» les praticiens ou leur fournir les moyens d'une stratégie politique.

La complémentarité des intérêts de connaissance

Notre approche des intérêts de connaissance se différencie de celle de Mingers et Wilmott à un second niveau. Leur utilisation des trois intérêts de connaissance est plutôt séquentielle et exclusive. Ainsi l'objet du chapitre de Mingers est-il de montrer le mouvement historique de la recherche opérationnelle d'un intérêt technique à un intérêt pratique puis critique.

Dans l'utilisation que nous en proposons pour la GRH, ces intérêts sont complémentaires. Nous considérons avant tout leur portée opératoire pour les systèmes de gestion. Nous voyons deux raisons principales à cette complémentarité.

- La première tient aux dimensions procédurales de la GRH: celle-ci produit des instruments et des règles de gestion (intérêt technique), fournit un cadre aux interactions de travail et aux relations professionnelles (intérêt pratique), contribue à la conduite du changement (qui peut relever d'un intérêt émancipatoire).

- La seconde raison tient à l'hétérogénéité des dispositifs de gestion dont il est difficile de dissocier les aspects techniques, gestionnaires et cognitifs. Pour prendre un exemple, dans l'organisation fordienne, le temps est à la fois une variable technique (concrétisée par la chaîne), un indicateur de gestion (mesure de la productivité), un outil de gestion (concrétisé par un planning) et un concept structurant de l'organisation du travail. La construction d'un outil de gestion comme un planning revêt une dimension technique mais nécessite aussi une importante activité communicationnelle, de l'interprétation des règles à leur négociation, et relève d'un intérêt émancipatoire quand on cherche à établir des formes renouvelées de pacte social, d'équilibres socio-politiques.

A ce titre, nous intégrons l'importance de la rationalité instrumentale à la différence de Wilmott (1997). Si celui-ci insiste sur la dimension instrumentale d'un système de rémunération ou d'enrichissement du travail, il souligne surtout le risque de détournement d'une démarche participative (relevant d'un intérêt pratique) à des fins purement instrumentales d'augmentation de productivité, et adopte de ce fait une conception plutôt négative de la technique et des instruments.

Dès lors, nous pensons que les contributions et préconisations opérationnelles du chercheur en gestion peuvent se situer à des niveaux différents et porter sur des objets divers, se focalisant sur :

- l'instrumentation de gestion: production d'outils, prescription de méthodes; des productions de ce type relèvent d'un intérêt technique ou instrumental;
- la construction de consensus: résolution de conflits, production d'accords négociés ou d'arrangements, identification des conditions nécessaires à leur production; des productions de ce type relèvent d'un intérêt pratique.

Tout dispositif de gestion met en forme une organisation du travail, qui est inextricablement technique, gestionnaire et cognitive. Dès lors, l'intérêt émancipatoire relève davantage selon nous, d'un positionnement a priori sur la fonction que l'on attribue aux contributions d'ordre technique et pratique. Il ne s'agit pas d'entériner une approche instrumentale et aliénante de la GRH, en faisant de la production d'outils ou de la résolution de problèmes ponctuels une fin en soi mais de produire des outils de gestion ou des grilles de lecture des réalités organisationnelles propices à la valorisation des ressources humaines, à une négociation sociale élargie. Si l'on reste dans la perspective ouverte par Habermas, cela suppose d'améliorer les performances humaines dans le respect et la valorisation du travail des salariés.

Il peut s'agir d'identifier les conditions d'une meilleure coordination des activités, d'une mise en sens de l'action impliquant les salariés, d'un développement des compétences, d'un apprentissage de la négociation, ou encore les modalités de conception et d'implantation de nouvelles formes d'organisation. De telles préconisations combinent production d'instrumentations, analyse des conditions de réussite et des facteurs d'échec de projets de changement, questionnement des argumentaires de légitimation des changements conduits. Le tableau suivant résume notre interprétation des intérêts de connaissance pour la GRH, les différents types de production et de champs d'intervention selon l'intérêt prédominant.

Tableau 5

LES INTÉRÊTS DE CONNAISSANCE EN GRH

Intérêt	Production	Champs d'intervention
Technique ou instrumental	Instruments de gestion, permettant de gérer <i>techniquement</i> les RH et d'organiser le travail	Dispositifs de gestion, Investissements de forme
Pratique	Grilles d'interprétation propices à la coopération, ou l' <i>intercompréhension</i> entre acteurs (Habermas), à la production d'accords et de conventions	Modèles d'interprétation, Représentations partagées Accords, règles
Emancipatoire	Grilles d'analyse des processus de production et de transformation des règles, avec les <i>enjeux de pouvoir</i> afférents	Conditions de l'autonomisation et de la reconnaissance de l'activité régulatrice des salariés

III. – ILLUSTRATIONS PRATIQUES

Nous illustrerons cette complémentarité des intérêts à partir de deux exemples. Le premier est tiré d'une recherche-action pour la mission ARTT d'un Conseil Régional

(X, 1999). Le second est issu d'une modélisation de la gestion des compétences à partir d'études de cas et d'interventions en entreprise (X, 2003). Ces deux dispositifs de gestion ont en commun une dimension instrumentale forte qui en occulte parfois les autres dimensions. Nous montrerons que l'implantation réussie de ces instruments passe nécessairement par des formes de dialogue social, d'appropriation par les acteurs et de renouvellement des comportements, autrement dit par l'activation de l'intérêt pratique (au sens d'Habermas). Par ailleurs, ces démarches peuvent également conduire à des formes de changement et d'apprentissage organisationnels et répondre alors à un intérêt émancipatoire. Nous développerons successivement chacun de ces exemples.

L'exemple de l'ARTT

Issue d'une règle juridique, l'annualisation-modulation du temps de travail constitue un dispositif de gestion dans la mesure où elle permet d'établir de nouvelles formes de cohérence entre les ressources matérielles et humaines de l'entreprise et de les adapter aux exigences de délais des clients et aux temporalités des partenaires et des concurrents. Planifiant les temps de travail en fonction de la rationalité industrielle (saisonnalité des activités, élargissement des durées d'utilisation des équipements ou d'ouverture aux clients, amélioration de la productivité), un tel dispositif constitue un investissement car il permet d'optimiser les taux d'occupation des machines, d'économiser sur les coûts d'immobilisation des stocks, d'améliorer la chaîne de valeur. Le dispositif juridique de l'annualisation-modulation du temps de travail assouplit les contraintes pesant sur la gestion des temps de travail et élargit les modalités d'utilisation des ressources humaines. Mais cela ne suffit pas: la définition des temps de travail reste purement instrumentale et bureaucratique quand elle ne découle pas d'une réflexion affinée sur l'organisation de l'entreprise, la diversité de ses temporalités et les spécificités de ses marchés. Dans ce cadre, pour être utilisé au mieux, le dispositif juridique suppose de la part du gestionnaire un double investissement:

- en matière d'organisation, l'ARTT favorise la flexibilité et la réactivité s'il prend en compte la multiplicité des temps de l'entreprise et qu'il permet une meilleure maîtrise des environnements interne et externe; il sert en cela un intérêt technique;
- en matière de relations professionnelles, le dispositif juridique invite à développer le dialogue social et la négociation d'accords impliquant l'organisation du travail; il sert en cela un intérêt pratique. Avec la volonté de simplifier et de normaliser la réglementation sur le temps de travail, les lois Aubry vont jusqu'à repenser et élargir les dispositifs de négociation dans l'entreprise.

Enfin, le souci de construire un accord d'ARTT satisfaisant conjointement direction et salariés relève d'une volonté politique et peut prendre une dimension émancipatoire. Les accords de Robien que nous avons analysés (1996-1998) avaient aussi pour enjeux

d'améliorer les conditions de travail des salariés, d'enrayer la précarité d'emploi de nombreux personnels intérimaires et en CDD, et de relancer une dynamique collective dans l'entreprise. Enjeu historique de conflits sociaux jalonnant l'histoire du mouvement ouvrier et du droit du travail, la question du temps de travail a toujours été au centre de jeux d'intérêts et de rapports de domination entre employeurs et employés. Les lois de Robien puis Aubry rompent avec deux décennies de mesures réglementaires et d'accords dérogatoires qui ont renforcé le pouvoir d'autoréglementation de l'entreprise, produit du droit et du non-droit, au détriment des salariés dont les conditions de travail se sont dégradées (Supiot, 1994).

Mais définir les conditions d'un accordage des intérêts mobilise des préconisations d'ordre *technique* et *pratique* qui dans les faits sont étroitement liées. Cela suppose en effet un diagnostic approfondi des fonctionnements de l'entreprise qui déborde largement le cadre légal de la gestion des horaires de travail. Nous avons ainsi constaté qu'à l'encontre de la tendance dominante à l'élargissement des plages horaires, certaines entreprises qui avaient étendu leurs horaires d'ouverture, ont été amenées à les réduire, voire à planifier des périodes de fermeture. Ces décisions ont été prises à l'issue de calculs de rentabilité des plages d'ouverture. Il est à noter que ces calculs n'ont été réalisés qu'à partir du moment où l'entreprise s'est engagée dans un accord de Robien.

On constate également que paradoxalement une meilleure flexibilité passe par la définition, la planification et un contrôle accru des horaires. Ceux-ci sont les garants de l'équité indispensable à la viabilité du dispositif : les salariés sont en effet soucieux de suivre le décompte de leur temps de travail, surtout quand leurs horaires sont irréguliers. Ils sont aussi les garants d'une meilleure lisibilité de l'organisation de l'entreprise quand ils permettent aux différents services de coordonner leurs activités. Ils requièrent une coordination améliorée entre la direction des ressources humaines qui centralise les informations concernant les temps de travail des salariés, les encadrants des services ayant la charge de planifier les besoins en ressources et les encadrants opérationnels gérant les équipes.

L'instrumentation technique (la construction d'un planning modulant et individualisant les horaires de travail) dépend ainsi de la construction d'une représentation partagée des nécessités de production. Cela ne va pas sans mal quand sont bousculés des façons de faire et des pouvoirs acquis ou quand l'aménagement des temps de travail nécessite la réorganisation des activités. Celle-ci suppose la redistribution des compétences, des responsabilités et des pouvoirs.

Il est alors nécessaire de réunir les conditions d'une intercompréhension entre les acteurs de l'entreprise. Examiner les interactions entre les multiples temps de l'entreprise (temps des machines, de la production, durée de vie des produits, délais des clients, temps légaux de travail, etc.) permet de confronter les interprétations et représentations des acteurs concernés et au-delà de comprendre leurs divergences. Généralement leurs contraintes diffèrent et leurs logiques d'action obéissent à des

rationalités différentes : par exemple, la réactivité à l'égard des clients alourdit parfois les contraintes en production. Réunir les conditions d'une intercompréhension suppose pour le chercheur ou le médiateur de réinterpréter et de recomposer les intérêts des acteurs (Latour, 1989). Nous en donnerons quelques exemples.

Il n'est pas certain que salariés ou directions soient toujours à même d'anticiper les conséquences de leurs choix. Nous avons vu les ouvriers d'une usine faire grève pour dénoncer l'accord signé quand ils ont appris qu'ils ne bénéficieraient pas de l'augmentation du SMIC : étant payés 39 heures pour 35 heures, ils n'étaient plus au SMIC. Nous avons aussi constaté que direction et salariés peuvent se mettre d'accord sur des solutions (parfois toutes faites) qui vont à l'encontre de leurs intérêts respectifs et ne permettent pas la pérennisation des dispositifs mis en place : par exemple des accords utilisant le plus possible les maxima journaliers légaux. Ceux-ci permettent une utilisation optimale des installations pour la direction et des jours de récupération pour les salariés. Mais ils se traduisent aussi par une fatigue, un absentéisme, voire des risques d'accident accrus, et un déséquilibre des rythmes de travail, préjudiciables à l'efficacité. Enfin, laisser les salariés choisir des horaires à leur convenance, même dans certaines limites, ne favorise aucunement le dialogue social et ne donne aucun sens au travail. Le dialogue social nécessite d'abord la définition d'un projet d'organisation par la direction ; celui-ci offre un cadre à la flexibilisation négociée des temps de travail ; il passe ensuite par le suivi du dispositif et sa mise à l'épreuve dans la durée.

L'exemple de la gestion des compétences

La modélisation de la gestion des compétences que nous avons proposée (XY, 2002, X, 2003) traduit d'une certaine manière cette diversité d'intérêts, de même qu'elle revendique leur complémentarité. Si l'on veut inscrire la gestion des compétences dans une perspective émancipatoire, il est nécessaire de penser conjointement son instrumentation technique, les modalités de négociation de la redistribution des tâches, des savoirs et des responsabilités, les conditions d'une mise en sens de l'action, indispensables au développement des compétences.

Notre modèle aborde la gestion des compétences comme un construit pluridimensionnel mobilisant trois niveaux d'action. Chacun de ces niveaux obéit à une rationalité propre et mobilise prioritairement certains acteurs, certains outils et méthodes. Mais son efficacité reste limitée sans interaction avec les autres niveaux d'action. Nous présentons ci-dessous notre modèle.

Tableau 6

LES TROIS NIVEAUX DE LA GESTION DES COMPÉTENCES

	Acteurs	Processus	Finalité	Production
1^{er} niveau	Direction, DRH	Rationalisation	Modélisation, formalisation de l'action organisée	Argumentaire managérial Outils de GRH (référentiels, procédures d'évaluation) Règles salariales, classifications
2^e niveau	Management intermédiaire	Interactivité et négociation	Coopération Confiance	Dispositifs et règles d'action Appréciation des salariés
3^e niveau	Equipes de travail	Expérimentation, heuristique	Professionnalité	Savoir-faire, compétences en acte

Le *premier niveau* s'intéresse à la «logique compétence» en tant que dispositif de gestion initié par la direction des ressources humaines, au service de stratégies d'adaptation de l'entreprise à son environnement. Ses finalités sont avant tout économiques et visent à accroître la performance de l'entreprise. De ce point de vue, elle contribue à la rationalisation du fonctionnement de l'entreprise. Sa production est de deux ordres: instrumentale au sens où elle construit les outils de l'optimisation des ressources humaines; rhétorique au sens où elle produit les argumentaires nécessaires à la légitimation des changements mis en oeuvre.

La production de connaissance la plus manifeste de ce premier niveau relève indéniablement d'un intérêt technique. Elle porte sur l'instrumentation de GRH: référentiels d'activités, de compétences, cartes des métiers, outils d'évaluation. Néanmoins, une approche purement instrumentale et centralisée de ce premier niveau conduit facilement à l'échec faute d'impliquer les acteurs dans une dynamique de changement. Quand ces outils accompagnent une refonte des systèmes de rémunération, une modification des grilles de classification, voire un changement des règles salariales, ils intègrent une dimension négociée et communicationnelle forte. Il faut donc se garder d'une lecture trop rapide qui associerait à chaque niveau un seul intérêt de connaissance. Ainsi, la production d'argumentaires vise-t-elle aussi à l'intercompréhension, même si les dérives manipulatoires ne sont pas à exclure; il s'agit en outre de promouvoir un nouveau modèle d'entreprise, de nouvelles formes de rapports sociaux, qui peuvent relever d'une dimension émancipatoire.

Enfin, pour atteindre ses objectifs, cette «logique compétence», telle que la conçoivent les directions des ressources humaines, doit être relayée au deuxième niveau par la construction d'arrangements entre encadrants et salariés autour de la distribution des rôles et des savoirs.

Ce *deuxième niveau* concerne la concrétisation dans les situations organisationnelles des objectifs définis et leur inscription dans la durée. Ces objectifs doivent être déclinés et réinterprétés au sein des équipes de travail. Ils mettent aux prises encadrants et collectifs de travail dans la définition de nouvelles règles d'organisation, autour notam-

ment de la redistribution des connaissances et des tâches. Celle-ci est souvent conflictuelle car elle bouscule des intérêts individuels ou collectifs et affecte la répartition des pouvoirs en place. C'est à ce niveau que les acteurs se heurtent le plus aux difficultés de construction d'une intercompréhension. A ce titre, l'intérêt pratique y prédomine, mais il ne faut pas occulter le poids des outils de gestion dans la dynamique collective : systèmes d'évaluation des salariés, règles salariales et procédures d'avancement. Les situations d'interaction avec leurs enjeux relationnels et managériaux prennent le devant de la scène, avec pour finalité de nouvelles formes de coopération. Celles-ci peuvent relever d'un intérêt émancipatoire quand elles favorisent des formes d'apprentissage collectif qui font évoluer l'ensemble des acteurs.

Le *troisième niveau* concerne les faits de compétences eux-mêmes et leurs conditions d'émergence. Il met à l'épreuve les règles d'action et de coopération nouvellement négociées. Il s'intéresse aux individus et aux déterminants de leurs comportements, aux relations qu'ils entretiennent avec leur travail et les collectifs auxquels ils appartiennent. Force est de constater que ce troisième niveau, celui des salariés eux-mêmes et des conditions d'une auto-réflexion est peu pris en compte aussi bien dans les pratiques que dans les recherches en gestion. La plupart des analyses s'intéressent principalement au « premier niveau », celui des objectifs poursuivis et des outils mobilisés par les directions d'entreprises. Si la plupart des entreprises affichent des exigences accrues en matière d'autonomie et de responsabilisation des salariés, elles les traduisent bien souvent en termes de qualités individuelles ou de savoir-être et occultent ainsi ce que ces « qualités » doivent à l'organisation du travail. Il manque bien souvent dans les dispositifs de gestion des compétences une réflexion sur les conditions et les déterminants organisationnels de l'autonomie et de la responsabilisation. L'émergence de nouvelles professionnalités et identités, la construction du sens de l'action sont porteurs pour les salariés de formes d'émancipation au sens de Habermas.

Même si chaque niveau se caractérise par un intérêt prédominant, il implique nécessairement les autres intérêts, ne serait-ce que pour assurer l'articulation entre niveaux. En réunissant ces trois niveaux dans un même cadre d'analyse, nous pouvons rendre compte de la multiplicité et de la complémentarité des rationalités à l'oeuvre dans un dispositif de gestion de cette ampleur. Notre modèle permet d'améliorer les pratiques de gestion des compétences en montrant comment s'articulent intérêt instrumental, intérêt pratique et intérêt émancipatoire :

- il réunit les conditions d'efficacité d'une démarche compétences,
- il souligne l'importance de la négociation et de l'action communicationnelle à tous les niveaux,
- il fait de l'auto-réflexion une condition du développement des compétences.

CONCLUSION

Nous nous sommes intéressés dans cet article aux discours critiques dans le champ du management et de la théorie des organisations, encore peu connus dans la recherche francophone en gestion. Dans un premier temps, l'analyse de ces discours nous a permis de montrer l'intérêt et les limites de certaines recherches critiques en GRH. Nous avons également souligné le potentiel des *Critical Management Studies* pour la GRH dans la mesure où elles intègrent pleinement les questions de renouvellement non seulement théorique, mais également méthodologique et pratique. Dans un deuxième temps, nous avons présenté la théorie des intérêts de connaissance de Habermas. L'adaptation que nous en proposons fournit des éléments pour articuler une théorie de la connaissance et une théorie de l'action en GRH; dans une perspective critique, la GRH doit alors lier les questions de l'instrumentation (intérêt technique), des interactions et de l'intercompréhension (intérêt pratique) et des transformations (intérêt émancipatoire). Dans un troisième temps, nous illustrons à partir de travaux empiriques et théoriques sur l'ARTT et la gestion des compétences le caractère indissociablement instrumental, communicationnel et émancipatoire d'une GRH innovante aussi bien dans le domaine de la recherche que de la pratique.

BIBLIOGRAPHIE

- Adler P. (2002), "Critical in the name of whom and what", *Organization*, vol. 9, n° 3, pp. 387-395.
- Alvesson M. (2003), "Beyond neopositivists, romantics and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research", *Academy of Management Review*, vol. 28, n° 1, pp. 13-33.
- Alvesson M., Sköldborg K. (2000), *Reflexive methodology. New vistas for qualitative research*, London, Sage.
- Alvesson M., Wilmott H. (1992a), "On the idea of emancipation in management and organization studies", *Academy of Management Review*, vol. 17, n° 3, pp. 432-464.
- Alvesson M., Wilmott H. (Eds.) (1992b), *Critical management studies*, London, Sage.
- Alvesson M., Wilmott H. (1996), *Making sense of management*, London, Sage.
- Argyris, C. (1995), *Savoir pour agir*, Paris, InterEditions (éd. originale, 1993).
- Blyton P., Turnbull P. (Eds.) (1992), *Reassessing Human Resource Management*, London, Sage.
- Boltanski L., Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Brabet J. (coord.) (1993), *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Paris, Economica.

- Burrell, G., Morgan, G. (1979), *Sociological paradigms and organisational analysis*, London, Heinemann.
- Calas M.B., Smircich L. (1999), "Past modernism? Reflexions and tentative directions", *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 4, pp. 649-671.
- Daft R.L., Weick K.E. (1984), "Toward a model of organizations as interpretation systems" *Academy of Management Review*, n° 9, pp. 284-295.
- David A., Hatchuel A., Laufer R. (coord.) (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert.
- Deetz S. (1992), "Disciplinary power in the modern corporation", in Alvesson M., Wilmott H. (eds) (1992b), *Critical management studies*, London, Sage, pp. 21-45.
- Forester J. (1992) "Critical ethnography: on fieldwork in a Habermasian way", in Alvesson M., Wilmott H. (Eds.), *Critical management studies*, London, Sage, pp. 46-65.
- Fournier V., Grey C. (2000) «At the critical moment: conditions and prospects for Critical Management Studies», *Human Relations*, 53(1), pp. 7-32.
- Gadrey J. (2001), «Nouvel esprit du capitalisme et idéologie néo-libérale», *Sociologie du Travail*, vol. 43, n° 3, pp. 389-402.
- Grey C., Wilmott H. (2002), «Contexts of CMS», *Organization*, vol. 9, n° 3, pp. 411-418.
- Habermas J. (1976), *Connaissance et intérêt*, Paris, Gallimard (éd. originale, 1968).
- Habermas J. (1973), «Connaissance et intérêt», in *La technique et la science comme idéologie*, Paris, Gallimard, pp. 133-162 (éd. originale, 1968).
- Hatchuel A. (2001), «Le nouvel esprit du capitalisme: grandeurs et limites d'un spiritualisme dialectique», *Sociologie du Travail*, vol. 43, n° 3, pp. 402-409.
- Jacques R. (1999) «Developing a tactical approach to engaging with 'strategic' HRM», *Organization*, vol. 6, n° 2, pp. 199-222.
- Latour B. (1989), *La science en action*, Paris, La Découverte.
- Latour B. (1996), «Que peuvent apporter l'histoire et la sociologie des sciences aux sciences de gestion? », *XIIIèmes Journées Nationales des IAE*, 16-17 avril, Toulouse.
- Legge K. (1995), *Human resource Management – Rhetorics and Realities*, Basingstoke, McMillan.
- Legge K. (1999), "Representing people at work", *Organization*, vol. 6, n° 2, pp. 247-264.
- Linstead, S., Grafton-Small R., Jeffcutt, P. (Eds.) (1996), *Understanding Management*, London, Sage.
- Louart P. (1995), *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines*, Paris, Liaisons.
- Lowe E.A. (1984), "Introduction (Spécial issue on critical management studies)", *Journal of Management Studies*, vol. 21, n° 3, pp. 253-257.
- Lyytinen K. (1992), «Information systems and critical theory», in Alvesson M., Wilmott H. (Eds.), *Critical management studies*, Londres: Sage, pp. 159-180.
- Mingers J. (1992), "Technical, practical and critical OR – Past, present and future?" in

- Alvesson M., Wilmott H. (Eds.), *Critical management studies*, London, Sage, pp. 90-112.
- Moisdon J.C. (1994), «Appareil gestionnaire et travail ou de la lacune comme opportunité», *Sociologie du Travail*, XXXVI – Hors-Série, pp. 11-19
- Moisdon J.-C. (coord.) (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan.
- Morgan G. (1992), «Marketing discourse and practice: towards a critical analysis», in Alvesson M., Wilmott H. (Eds.), *Critical management studies*, London, Sage, pp. 136-158.
- Nkomo S.M., Ensley M.D. (1999), «Déjà vu: human resource management's courtship of strategic management», *Organization*, vol. 6, n° 2, pp. 339-348.
- Nord W. (2002), «Spinning disciplines with Mayer Zald: some further thoughts on critical management studies and management education», *Organization*, vol. 9, n° 3, p. 437-446.
- Nord W.R., Jermier J.M. (1992), «Critical social science for managers? Promising and perverse possibilities» in Alvesson M., Wilmott H. (Eds.), *Critical management studies*, London, Sage, pp. 202-222.
- Power M., Laughlin R. (1992), «Critical theory and accounting» in Alvesson M., Wilmott H. (Eds.), *Critical management studies*, London, Sage, pp. 113-135.
- Reynaud J.-D. (1993), *Les règles du jeu*, Paris: Armand Colin.
- Reynaud J.-D. (2001), «Le management par les compétences: un essai d'analyse», *Sociologie du Travail*, vol. 43, n° 1, janvier-mars, pp. 7-31.
- Stager Jacques L. (1999), «Saving the 'subject' of HRM: suggesting an interdependent relationship between theorist and practitioner», *Organization*, vol. 6, n° 2, pp. 265-276.
- Steffy B.D., Grimes A.J. (1992), «Personnel/organizational psychology», in Alvesson M., Wilmott H. (Eds.), *Critical management studies*, Londres: Sage, p. 181-201.
- Steyaert C., Janssens M. (1999), «Human and Inhuman resource management: saving the subject of HRM», *Organization*, vol. 6, n° 2, pp. 181-198.
- Storey J. (1989) (Ed.) *New perspectives on Human Resource Management*, London, Routledge.
- Storey J. (Ed.) (1995), *Human Resource Management – A Critical Text*, London, Routledge.
- Supiot A. (1994), *Critique du droit du travail*, Paris, PUF.
- Townley B. (1994), *Reframing Human resource Management. Power, Ethics and the Subject at Work*, London, Sage.
- Wilmott H. (1997), «Management and organization studies as science?», *Organization*, vol. 4, n° 3, pp. 309-344.
- Zald M. L. (2002), «Spinning disciplines: Critical Management Studies in the context of the transformation of management education», *Organization*, vol. 9, n° 3, pp. 365-385.