



**GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
L'ENFANCE DE L'ART**

Louis MALLET
Note 142 (93 - 02)

NTRE D'ETUDES
ALIFICATIONS -
, Place de la Joliett

E-70-93

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
L'ENFANCE DE L'ART

Louis MALLET
Note 142 (93 - 02)

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'ENFANCE DE L'ART

La gestion des ressources humaines semble en train de s'individualiser par rapport à d'autres domaines de gestion. Le développement de la littérature qui y est consacré, le nombre de diplôme de 3ème cycle qui y préparent, la création d'une Association, d'une revue¹... témoignent de cette naissance.

Des choses variées s'écrivent sur le sujet ; beaucoup sont peu crédibles, faute de méthodes et de cadres de référence. Pourtant l'importance des questions soulevées n'échappe à personne, et l'impuissance de la littérature disciplinaire "scientifique" à y répondre pose aussi problème aux opérationnels d'entreprise qui souhaitent éclairer leur action.

Cet article est une contribution, sur un mode léger, au débat autour de cette question : A quelles conditions la GRH, "discipline" neuve au moins en France, pourrait-elle sortir de l'enfance ?

Sortir de l'enfance, c'est-à-dire prendre son autonomie par rapport à ses ascendants légitimes, présumés ou réels, acquérir une personnalité propre autorisant des rapports d'égalité avec d'autres disciplines de la gestion, et pourquoi pas avec d'autres sciences humaines et sociales, s'engager enfin dans un développement harmonieux alliant physique et psychique, action et pensée, et en l'espèce outil de gestion et réflexion théorique.

Nous n'allons pas tirer argument de l'évolution de l'environnement économique, ni nous intéresser à ce qui, de

¹Association Française de Gestion des Ressources Humaines. ESSEC - IMD, CNIT. Place de la Défense - 92090 Paris-La Défense. Créée en 1990. Le premier numéro de la Revue est d'octobre 1991.

l'extérieur, pousse la GRH sur le devant de l'entreprise¹. Nous allons plutôt faire un peu d'introspection ; comme il est fréquent durant l'adolescence, cette démarche est insuffisante tant qu'elle ne permet pas de rencontrer la trajectoire des autres. Mais elle est aussi nécessaire pour établir avec eux des relations sur un nouveau registre.

Pour parvenir à l'âge adulte, plusieurs conditions doivent être réunies, comme autant de maladies infantiles qu'il faudrait surmonter. Ces conditions ne sont peut-être pas suffisantes pour accéder à un statut "scientifique", mais elles sont en tout cas nécessaires.

Nous analyserons successivement trois séries de conditions : l'abandon des bons sentiments, l'acceptation de règles du jeu, la recherche de méthodologies adaptées.

1 - LA GRH ET LES BONS SENTIMENTS.

Demeurent dans beaucoup de travaux de GRH des a priori basés plus sur de bons sentiments, de l'idéologie, que sur des analyses méthodiques de l'entreprise. Dans cette matière particulière, chacun cherche un peu, de façon plus ou moins adroite, à faire passer sa conception des relations entre les hommes. Le plus souvent, il s'agit d'un message altruiste inspiré de l'idée vague que tout irait beaucoup mieux si les hommes parvenaient à s'entendre sur un objectif et une façon de vivre ensemble².

Plus personne aujourd'hui ne conteste l'importance, la légitimité, le rôle éminent de l'entreprise capitaliste. L'espace laissé à d'éventuels détracteurs est bien faible. Assumer a priori que la gestion des ressources humaines dans l'entreprise participe de la construction d'une sorte de nouvel humanisme relève-t-il d'une

¹ L'évolution des conditions de la concurrence et des technologies notamment. Voir "La compétitivité. A. d'Iribarne, Presses du CNRS, Paris 1989.

² On prête à Watson, ancien président d'IBM, la réflexion suivante sur le fondement de la GRH : "la simple conviction que si nous respectons nos gens et les aidons à se respecter eux-mêmes, l'entreprise fera le maximum de profits".

contestation implicite du modèle de l'entreprise libérale, d'une attitude volontariste mais réaliste, ou d'une illusion dangereuse ?

Les rêves merveilleux qui meublent les sommeils de l'enfance sont utiles. Mais leur disparition est bien le signe d'un passage à l'âge adulte.

1.1.- Le rêve du pouvoir.

Une abondante littérature argumente sur la nécessité pour la GRH de "remonter au niveau stratégique"¹. Cela voudrait dire que les problèmes posés par les hommes ne sont pas solubles "en gestion" et qu'il convient de les traiter en amont, au niveau des grandes options du dirigeant de l'entreprise à côté des choix de produits, marchés, technologie et des stratégies financières.

Il y a derrière cette insistance, qui prend de plus en plus la forme d'une position de principe deux erreurs d'appréciation, relevant d'a priori très différents :

- pour certains, une telle disposition signifie implicitement, même si ce n'est pas dit, que la gestion des hommes "qu'une certaine gestion des hommes" devrait être un objectif, ou l'objectif premier de l'entreprise, qu'elle devrait prendre le pas sur les autres domaines de la stratégie ou de la gestion. Un des ascendants proches de la GRH, l'économie de l'entreprise ne laisse pourtant aucun doute là-dessus : l'objectif de l'entreprise dans nos systèmes est de faire du profit en vendant des produits ou des services. Un tel objectif peut être évidemment décliné de façon moins triviale, il n'en demeure pas moins que l'organisation des ressources propre à assurer cet objectif, qu'il s'agisse de technologies, de finances ou d'hommes, ressort précisément du niveau des moyens et non des objectifs ;

¹ On ne compte plus les titres d'ouvrages ou d'articles qui associent les termes "ressources humaines" et "stratégie".

- pour d'autres une telle position signifie que la gestion des hommes a, dans les conditions socio-économiques actuelles, pris une telle importance qu'elle constitue désormais un "facteur-clé" de réussite pour toute entreprise et à ce titre doit être l'objet de l'attention des managers les plus élevés dans la hiérarchie. Sauf exception brillante, ce souhait n'a pourtant pas entraîné les directions générales dans une conversion systématique. Mais cela n'est pas suffisant pour donner tort aux tenants de cette thèse. Ce qui à notre sens affaiblit très sérieusement leur position, c'est sa portée générale. La GRH est quelquefois un facteur décisif de réussite, mais elle ne l'est pas toujours. Il y a eu, il y a et il y aura des périodes et des entreprises pour lesquelles les questions décisives pour leur survie ou leur développement ne concernent pas les hommes, mais les produits, les marchés, la recherche, la technologie, les ressources financières....

On pourrait arguer qu'aucun de ces problèmes n'est indépendant des hommes, et on aurait évidemment raison. Mais on tomberait alors dans une autre illusion, qui consiste à penser que la GRH a une vocation générale à tout résoudre et à tout régenter. Ce rêve là deviendrait vite un cauchemar.

Le GRH ne sortira de l'enfance que quand précisément elle sera capable de dire quand et pourquoi les questions et solutions de son ressort ont un caractère décisif pour l'entreprise. Quand la vision dont cette fonction doit être porteuse dans l'entreprise permettra de repérer les impasses et les voies de développement, les périodes de croisière, les incidents et les accidents graves avant qu'ils ne surviennent alors la GRH aura justifié sa fonction, et son rôle stratégique lui sera reconnu lorsqu'il l'est effectivement.

1.2.- Le rêve des réconciliations utopiques.

Il y a bien longtemps que l'on s'interroge sur les liens qui peuvent exister entre politique sociale et performances économiques dans l'entreprise. L'extraordinaire difficulté qu'il y a à répondre "scientifiquement" à cette question explique qu'on reste sur ce point dans la littérature manageriale sur le registre des opinions, quoique

chaque auteur à succès dispose toujours des cas propres à soutenir son argumentation.

Pour progresser dans ce débat, il faudrait savoir caractériser une politique sociale comme on sait caractériser (et ici au demeurant définir et mesurer) les performances économiques. Mais une politique de RH est un ensemble complexe, dont la cohérence est probablement la qualité première, mais sur laquelle il est impossible de porter un jugement dans les termes utilisés pour les performances économiques parce qu'on ne dispose ni des normes, ni des instruments de mesures adaptés.

L'association implicite entre bons résultats économiques et "bonne" politique sociale perd alors tout sens et le réveil des réconciliateurs simplistes est brutal.

Au demeurant, il n'y a aucune raison à notre sens pour que de bons résultats économiques soient liés de façon biunivoque avec un haut degré de satisfaction des salariés, si on choisit cet indicateur qui est peut-être le plus proche de celui du rêveur. De "bons" climats ne sont pas forcément favorables à la productivité, et on peut comprendre que des climats de "tension" favorisent au contraire performances et progrès.

Au delà de la précision des termes utilisés (qu'entend-on par une politique de ressources humaines ?) la question posée ici n'a guère de sens hors d'une perspective dynamique. La comparaison de deux "états" de l'économie et du social dans une entreprise ne nous apprend pas grand chose. C'est l'évolution respective des performances économiques et des "cohérences" sociales qui serait instructive. Les notions de progrès et de continuité sont plus importantes que les résultats obtenus à un moment donné.

La question posée, non sans a priori, par le réconciliateur à tout prix n'est pas soluble dans l'état actuel de maturité de la GRH. Tout dirigeant a évidemment le droit de promouvoir telle ou telle valeur pour son entreprise. Le souci des hommes peut dans cette

perspective "culturelle" être décliné de diverses façons. Mais on est bien ici dans le domaine des valeurs, parfaitement légitimes, non dans celui des analyses, qui lui suppose des hypothèses objectives, des notions définies, des données mesurables.

1.3.- Le rêve du consensus.

Etroitement relié au rêve précédent, celui-ci donnerait à penser qu'une "bonne GRH" ou une "GRH efficace" ne peut être fondée que sur des relations étroites, confiantes et constructives entre partenaires sociaux, et singulièrement entre représentants de la direction et organisations syndicales. Une autre version, qui n'épargne pas le discours de nos politiques ou même la construction de nos dispositifs administratifs, place comme une condition sine qua non de la réussite les "approches participatives", l'association des partenaires.

Personne n'a jamais apporté ici encore le début d'une preuve qu'une politique "consensuelle" avec les organisations syndicales, ou plus généralement les représentants des salariés donne une garantie absolue quant à l'efficacité de la GRH.

Il n'est pas nécessaire de jouer au paleo-marxiste pour reconnaître l'existence et le rôle majeur des rapports de force dans les relations inter-individuelles et collectives. Nos sociologues contemporains nous ont fourni tout l'outillage nécessaire. Une organisation fonctionne souvent sur des équilibres basés sur des intérêts antagonistes et ces équilibres peuvent s'avérer plus stables et plus productifs qu'une situation consensuelle.

Enfin, la recherche systématique de l'association des partenaires fait quelquefois penser à l'histoire de cette personne remplie de bonne volonté qui veut à tout prix aider un vieillard à traverser la rue. Le seul problème est que le vieillard ne souhaitait par traverser. Il faudrait admettre que beaucoup de salariés ne souhaitent pas s'investir outre mesure dans leur travail, alors même qu'ils sont tout à fait disposés et capables de l'accomplir dans des

conditions de productivité satisfaisantes. La matière de base de la GRH, l'individu, est un système complexe¹. La croyance en un produit, l'identification à un projet d'entreprise ne sont pas toujours ou pas constamment suffisants pour combler les aspirations profondes du salarié.

Il reste bien sûr que les questions de l'identité au travail, des valeurs de l'entreprise, de l'organisation collective, des modes de résolution des conflits, sont des domaines essentiels de la GRH. Mais des positions a priori peuvent faire plus de mal que de bien, entretenant des illusions que les faits risquent un jour de démentir.

Les bons sentiments sont dangereux en ce qu'ils nient la complexité des comportements et la nécessité des affrontements dans toute organisation. Le risque est de faire croire à un univers irréel ou de construire à l'intérieur de l'entreprise une fiction éloignée de la réalité qui commande son avenir.

2 - LES REGLES DU JEU.

Parvenu tant bien que mal à sortir du songe, l'enfant ressent le besoin d'entrer en contact avec les autres ; il a besoin d'un langage qui lui soit propre mais qui soit compréhensible par les autres.

La GRH est un peu rendue là aujourd'hui. Elle ne constitue pas une discipline cumulative, ordonnée autour de concepts admis par une communauté minimale, d'outils spécifiques, de méthodes formalisées. Progresser dans ces directions constitue le défi actuel. La majorité des hommes qui s'intéressent à ces questions ne sont pas des théoriciens. Ils ne savent pas, nous ne savons pas, si et comment s'individualisera un champ disciplinaire nouveau.

¹ "L'univers des méthodes de gestion est un univers d'hommes sans racines et sans vraies passions, univers d'intérêts bien pesés, d'applications raisonnables, avec éventuellement une pointe de bons sentiments, plus proche dans sa vision des hommes des romans à l'eau de rose que de l'épaisseur trouble que nous font goûter Cervantès ou Shakespeare". Ph. d'Iribarne. La logique de l'honneur. Paris. Le Seuil. 1989.

Souhaitant plus ouvrir le débat qu'apporter des réponses bien assurées, nous proposerons les orientations suivantes : fixer un minimum de vocabulaire, utiliser les modes, situer les contributions.

2.1.- Avoir un vocabulaire propre est un passage obligé pour construire une discipline. Le vocabulaire est d'abord le support obligatoire d'une compétence spécifique, qui a eu besoin de définir des concepts et leurs articulations. Mais c'est aussi une façon de se reconnaître entre pairs et de se faire connaître des autres. Aujourd'hui le vocabulaire des hommes de personnel est considéré à juste titre comme flou, subjectif ou emprunté à d'autres (psychologues, juristes...). Evidemment, de nombreuses disciplines sont proches de la GRH et leurs apports sont essentiels. Lorsqu'on dit par exemple, qu'"un système de rémunération n'est efficace que s'il apparaît légitime", on utilise des termes dont les origines disciplinaires sont variées (économie, sociologie), pour synthétiser une idée qui ressort bien du domaine de la GRH. A côté de ces emprunts que la GRH doit adapter pour son usage propre, d'autres termes sont plus spécifiques et devraient recevoir des définitions reconnues à l'intérieur du domaine (par exemple "emploi", "politique salariale", "carrière"...). La position de la fonction RH, la diffusion dans l'entreprise des responsabilités en matière de GRH, ne s'affirmeront qu'à travers ^{Un} langage propre, des concepts et des outils ; et seulement si ce matériel apparaît un minimum généralisable, ne dépendant pas d'un homme ou d'une mode, mais appuyé sur "un corps de doctrine" accepté par le grand nombre. La reconnaissance est à ce prix, face à des "ordres ou des corporations" (ingénieurs, commerciaux, financiers...) dont le pouvoir est assis sur des compétences et des langages spécifiques.

2.2.- Utiliser les modes.

En tant que création artificielle des media, la mode a d'autant plus de force qu'elle sévit dans un univers non structuré par des ensembles articulés de concepts et de méthodes. La GRH est bien un peu dans ce cas, à l'extérieur comme à l'intérieur de l'entreprise.

A l'extérieur, les modes suivent le rythme des manifestations publiques, des succès de librairie, ou des recettes de cabinets-conseils. Se trouvent successivement sur le devant de la scène des techniques souvent discutables, des expériences généralement limitées ou des charismes personnels. Rien de tout cela n'est inutile, si l'on en retient quelque chose : comment tout cela organise, construit un ensemble d'outils d'analyse, de notions générales, de corps de doctrine. S'il ne reste rien après un tamisage critique, ces modes ne sont que des trompe-l'œil.

A l'intérieur de l'entreprise, les modes de GRH ont une autre mission, plus importante. Elles servent d'instruments pour maintenir la tension, réveiller les assourdis, lutter contre l'inépuisable inconstance. Il y a un management par la mode¹. La succession de "coups", d'opérations ou de pratiques apparemment sans lendemain, constitue une manière de gérer, de maintenir dans la durée un niveau élevé d'investissement personnel. Le risque est que ces successions de mode soient perçues comme sans réelle portée, ou pire, soient jugées incohérentes.

Pourtant une des questions essentielles est bien cette cohérence de la politique RH. C'est de nouveau prendre les salariés pour plus bêtes qu'ils ne sont de croire qu'ils ne voient pas les incohérences. Non seulement ils les voient, mais ils les voient souvent avant leurs dirigeants. La conscience qui est découlée d'être pris pour des imbéciles est un facteur puissant de démotivation.

La cohérence, c'est non seulement faire en sorte que les actions menées dans les différents grands domaines (politique d'affectation, de rémunération, d'organisation, de communication) concourent à un objectif commun, c'est aussi la continuité. Eviter les

¹On pourrait opposer un management par la mode dont l'objectif serait d'innover, de faire bouger, à un management par les procédures, dont l'objectif serait la régularité, l'accumulation. Une question intéressante est de savoir comment un outil de gestion passe de la première à la deuxième catégorie.

ruptures injustifiées, se tenir à quelques grandes lignes visibles à moyen terme, rendent au contraire crédibles les projets des dirigeants. Les grandes entreprises sont comme des pétroliers géants. Le délai de réponse aux commandes est long et il faut beaucoup de continuité pour parvenir à un résultat.

Pour le chercheur en GRH ces modes de gestion posent donc deux questions qui demandent quelque recul : quelle est la fonction de ces successions de préoccupations variées ? Comment sont-elles reliées entre elles ?

2.3.- Situer les contributions.

Un des problèmes d'une approche scientifique en GRH, comme dans le domaine des Sciences Sociales qui n'utilisent pas une formalisation fermée, et que les progrès ne se réalisent pas dans une arborescence chronologique, transparente et indiscutable. Le plus souvent il est difficile de positionner un travail de recherche dans des rapports de filiation précis, comme de trouver un accord sur ce qu'il apporte.

Il est aujourd'hui hors de portée de dessiner un schéma général de cohérence permettant d'articuler tous les concepts et de positionner tous les travaux. Peut-être sera-ce toujours difficile en cette matière. Mais il devrait être possible de progresser vers cet objectif, en cherchant une délimitation commune du domaine de la GRH, en regroupant en quelques courants de pensée, les travaux français jusqu'ici atomisés, en précisant les interfaces avec les autres disciplines académiques anciennes (économie, droit, sociologie, psychologique, démographie) mais aussi avec la théorie des organisations et les relations professionnelles. Evidemment la structuration des travaux étrangers (anglo-saxons et japonais essentiellement) fournit aussi des exemples de balises plantées dans du terrain solide, de repères permettant à chacun de dire où il est et d'orienter sa trajectoire.

Dans les papiers de recherche comme dans les feuillets bien construits, le résumé des épisodes précédents est une figure imposée. Reconnaissons qu'en GRH il est rare ou contestable pour cause d'absence de fonds commun.

3 - LA RECHERCHE DES METHODOLOGIES ADAPTEES.

Ayant remis ses bons sentiments, accepté quelques règles du jeu, la question suivante au seuil de l'âge adulte, pourrait être "comment vais-je m'y prendre ?" Dans cette étape essentielle qu'est la recherche de méthodologies adaptées, quelques spécificités de la GRH peuvent être soulignées.

3.1.-L'illusion du quantitatif et la nécessité de la mesure.

La volonté de mesurer les contributions des divers facteurs au résultat économique de l'entreprise ne peut être mise en cause. Cela demeure une condition sinon à la scientificité, au moins à l'objectivité des méthodes. Mais on ne peut pas tout mesurer avec les mêmes outils. Les efforts réalisés en ce moment pour mesurer la rentabilité de l'investissement formation, pour évaluer les potentiels individuels, ou même pour chiffrer certains coûts cachés, laissent un peu sceptiques.

La nécessité de mesurer doit prendre en considération les spécificités du domaine :

- comme dans la plupart des sciences sociales on ne réunit jamais les conditions d'une expérimentation en laboratoire. Cela veut dire qu'on ne maîtrise pas toutes les données d'environnement, qu'on a bien du mal à isoler diverses variables liées et qu'on ne peut reproduire. Il ne servirait à rien de singer les disciplines qui peuvent expérimenter. Ce n'est pas par manque de moyens ou défaut d'organisation que l'on ne peut les imiter ; c'est à cause de la nature même des phénomènes observés, qu'on ne peut pas reconstituer artificiellement, en dehors du contexte social qui les environne.

- les mesures qui concernent les produits, les processus techniques, les services, les quantités évaluables en francs sur des marchés... peuvent être établies avec des étalons objectifs. Aller toujours plus loin dans ce sens présente un grand intérêt. Les approches qualité par exemple ou d'autres techniques permettent de progresser réellement. Mais ces mesures quantifient le résultat d'une activité humaine complexe, dans laquelle il est souvent difficile d'isoler l'individuel du collectif, la capacité de la volonté...

Les mesures qui s'intéressent directement à l'homme, ses capacités, ses potentiels, ses motivations, et pourquoi pas ses désirs ou ses craintes n'ont pas d'étalon objectif, par d'unités incontestables, pas à proprement parler de "communes mesures".

Dépasser les représentations subjectives, les opinions, pour construire des faits mesurables est en soi un travail de recherche.

3.2.- Incertitude et prédictibilité.

Qui pouvait dire à Mr CALVET au printemps que l'usine de Mulhouse se mettrait en grève en septembre 89 ? Avec un bon degré de certitude, probablement personne. Allons plus loin. Peut-on imaginer un système d'information scientifique, associé à une GRH parfaitement cohérente qui permettrait de disposer d'informations de ce type ? Non. C'est l'évidence. L'ensemble des phénomènes qui déterminent le début d'une grève, comme l'ensemble des comportements individuels ou collectifs dans l'entreprise, est extraordinairement complexe. De bons systèmes d'information, des outils de gestion mieux choisis, réduiront certes l'incertitude. Un système d'explication cohérent du fonctionnement d'une usine permettra de distinguer avec un bon degré de réussite ce qui est très probable de ce qui est impossible. Des progrès sont donc possibles, mais il restera toujours une part d'imprévisible dans les réactions des groupes et des individus. Une approche rationnelle, convenablement fondée, de la GRH ne donnera jamais qu'une sécurité relative. Il faut

reconnaître ici que cette part peut être importante, et qu'il n'y aura jamais de prédictibilité absolue. Cette part d'imprévisible n'est pas seulement liée au caractère versatile de la nature humaine. Elle est liée au fait que des intérêts souvent antagonistes animent les acteurs de l'entreprise. L'existence de ces divergences d'intérêts implique un mode de régulation, souvent fondé sur la négociation, qui est bien par définition un processus qu'aucun partenaire ne maîtrise.

3.3.- Gestion et négociation.

La GRH doit donc être autre chose qu'un ensemble cohérent d'outils de décision et de procédures administratives. Elle est aussi une pratique et une analyse de la négociation. Le gestionnaire des ressources humaines ne dispose souvent pour réduire l'incertitude ou parvenir à ses objectifs que de son aptitude à négocier.

Ainsi la connaissance des mécanismes de fonctionnement d'une organisation ne permettra pas toujours de prévoir la conséquence d'une décision de gestion. Mais elle doit permettre d'une part d'évaluer les conséquences possibles des diverses décisions, et d'autre part de savoir comment négocier leur mise en œuvre.

Le gestionnaire des ressources humaines en entreprise a ceci d'original par rapport à ces collègues financiers ou industriels : son action est par définition incertaine, et sa capacité d'action est d'abord liée à sa capacité de convaincre. On entend quelquefois les bons esprits de la GRH appeler de leurs vœux une époque où les responsables de personnels feront autre chose de leur temps que régler les problèmes de court terme et veiller aux relations avec les organisations syndicales. Ils ont raison au sens où les directions générales devraient leur donner les moyens de faire aussi autre chose. Mais la base de leur job est bien là : régler les problèmes de relations entre les individus et les groupes, qui ne peuvent l'être dans le cadre la ligne hiérarchique.

Il y a donc dans la GRH une zone qui n'est pas accessible aux mesures et aux outils de gestion traditionnels, et qui ressortirait plutôt du comportement du stratège ou du joueur. Mais la pratique de la négociation peut aussi être explorée de façon scientifique. Cet intérêt porté non plus à la décision elle-même mais aux moyens d'y parvenir recoupe des préoccupations théoriques.

CONCLUSION.

La volonté de construire en GRH un domaine crédible d'action et de recherche ne doit pas éloigner de l'observation des acteurs en situation ; garder le contact avec la réalité est une condition première de la recherche en gestion.

La médiatisation de thèmes liés à la GRH a déjà produit quelques exemples à ne pas suivre. Entreprise, organismes syndicaux ou professionnels assaillis de demandes de participations à des colloques et manifestations variées délèguent plus souvent des professionnels des relations publiques que les véritables acteurs des expériences présentées. Ainsi n'apparaît à la surface que l'écume tandis que le véritable travail se poursuit ailleurs.

L'intérêt essentiel des travaux très variés menés dans le domaine de la GRH est qu'ils sont suscités par des vrais problèmes de terrain. Il faut garder cet accrochage avec les préoccupations des opérationnels. Le pire serait de perdre ce contact sans gagner en légitimité scientifique. Et le pire n'est pas toujours évité. Mieux vaut une ambition limitée, mais solidement accrochée à des questions de fait.

*

* *

On a coutume de dire que les opérationnels en entreprise préfèrent un système qui marche sans qu'on sache très bien pourquoi, à un système dont on sait pourquoi il ne marche pas. Leur position imposerait ce comportement, le marché ne récompensant pas ceux qui comprennent, mais ceux qui réussissent.

Le défi que la GRH doit relever aujourd'hui est celui-là. Etre capable d'expliquer pourquoi l'organisation humaine qu'est l'entreprise marche ou ne marche pas, montrer que comprendre sert à quelque chose.

C'est une tâche collective à laquelle sont conviés les praticiens qui s'interrogent sur les ressorts de leur action et les chercheurs qui s'intéressent à la réalité vécue en entreprise. C'est de collaborations variées entre opérationnels et penseurs d'horizons différents qu'émergeront peut être les bases d'une discipline. Beaucoup de conditions ont été posées dans cet article ; la GRH aujourd'hui est encore "un art". Elle le restera probablement longtemps, même après être sortie de l'enfance.