

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES OU DU TRAVAIL HUMAIN ?

**Questions d'ordre méthodologique et pratique
sur la fonction RH dans l'entreprise.**

Marco BARTOLI

- Maître de Conférences de Sciences économiques
- Agrégé de Techniques économiques de gestion
- Responsable du DESS-GRH
UFR Sciences Economiques - Université des
sciences sociales de Grenoble.

A lire les nombreux ouvrages qui lui sont désormais consacrés, à relever la nature des pratiques des services qui la portent le plus vigoureusement dans les entreprises, la gestion des ressources humaines semble être, à l'évidence, toute autre chose qu'un simple élargissement de l'ancienne gestion du personnel.

Si l'administration du personnel reste marquée par de fortes dimensions juridiques, légales, réglementaires, ou conventionnelles, le caractère stratégique des ressources humaines ou de leur gestion¹, pour la politique générale de l'entreprise, est aujourd'hui de plus en plus affirmé.

En même temps, la fluctuation persistante de la terminologie utilisée dans les organigrammes d'entreprise ne peut pourtant pas être sans signification : Personnel, Relations sociales, Affaires sociales, Relations humaines, Relations industrielles et humaines, Développement social, Ressources humaines, ..., sans compter la diversité des découpages (éventuels) en subdivisions (formation, communication, recrutement, conditions de travail, service, ...).

La diversité des appellations ou des places dans les organigrammes ne nous semble pas être seulement l'effet du contexte particulier de chaque choix stratégique d'entreprise, ou de son stade plus ou moins avancé dans l'histoire de la fonction, comme si celle-ci était déjà écrite et linéaire, ou encore unique et parfaitement connue.

C'est l'objet même de la GRH dont la définition peut être fluctuante, d'une pratique d'entreprise à une autre.

Au-delà des exposés limpides, transparents à l'appui, présentés à des fins mobilisatrices par des managers d'entreprise ou des consultants externes soucieux de convaincre et d'avancer, nous avons tendance à faire l'hypothèse - sinon le constat - suivante : la GRH - encore appelée "gestion des hommes" - désigne d'abord un ensemble certain de problèmes complexes à résoudre, désormais décisifs, plutôt qu'un dispositif unanime de méthodes ou outils bien établis, d'application simple et normalisable en tout lieu et à tout moment. Elle est donc nécessairement traversée,

dans sa pratique même, par une démarche de recherche, sauf à prendre le risque de probables déaillusions ou à accepter d'emblée certains abus.

De quels problèmes s'agit-il ?

On peut d'abord répondre en résumant par la formule synthétique de B. MARTORY et D. CROZET : problèmes des "hommes au travail dans des organisations"².

Mais il est nécessaire de dépasser le caractère formel et statique de cette définition, pour mieux cerner ces problèmes par leur origine et la dynamique de leur détermination.

CRISE ET GRH

C'est l'émergence de la GRH dans la crise qui est l'élément premier. Elle renvoie, selon nous, à la place du travail dans la crise.

Le travail humain est d'abord au coeur de la crise d'efficacité qui s'est manifestée, dès le milieu des années 1960, par le retournement à la baisse de la productivité du capital, du fait d'un ralentissement sensible du taux de croissance annuelle de la productivité apparente du travail, celui-ci ne compensant plus alors la hausse persistante de l'intensité capitalistique liée à l'évolution technologique. Ceci a été très précisément analysé par l'INSEE³.

Ici, la GRH apparaît comme une démarche analytique et pratique de prise en charge par les entreprises des nécessités d'un changement du travail et du rôle des hommes dans la production et dans l'activité de l'entreprise, pour retrouver l'efficacité ou l'efficacité économique.

En ce sens, c'est seulement si la GRH se donne bien pour objet central et unificateur le travail humain lui-même, dans toutes ses dimensions, que par-delà la multiplicité de ses procédures opérationnelles, elle pourra répondre aux nécessités et réalités qui l'ont fait émerger.

Et le travail est aussi au coeur de la crise de régulation⁴. L'espace où peut s'accomplir un mode de régulation sociale resté attaché à l'Etat-nation pour l'essentiel, ne correspond plus à l'espace stratégique des entreprises ou des groupes, devenu mondial ou "transnational". Les normes concurrentielles du travail et des conditions d'utilisation des hommes tendent ainsi à être redéfinies sur un nouvel espace en gestation⁵, en poussant à la déréglementation (nationale) ET à la prise en charge active par l'entreprise d'éléments de politique sociale jusqu'alors externalisés (relevant surtout de l'Etat et du Droit) ou supportés comme des contraintes légales à satisfaire.

La GRH apparaît ici comme une démarche d'internalisation du social dans l'entreprise, c'est-à-dire une prise en charge par les entreprises d'une logique sociale désormais de plus en plus intégrée à la logique économique.

Mais il est alors essentiel de s'interroger sur la signification de ce nouveau mode d'articulation de "l'économique" et du "social", à commencer par expliciter quelque peu ces deux termes.

En définitive, pour mieux comprendre l'enjeu et l'essence même de l'évolution de la fonction Personnel ou RH dans l'entreprise, il nous paraît utile d'approfondir cette double réflexion sur ce que sont ou deviennent tant le travail lui-même que le lien de l'économique et du social. Ce sont là les axes déterminants de l'objet propre des pratiques nouvelles de la GRH, qui s'inscrivent par ailleurs dans telle ou telle stratégie globale d'entreprise.

TRAVAIL ET GRH

Le changement que représente le passage de la traditionnelle gestion du personnel à celle montante des "ressources humaines" est le plus souvent exprimé de la façon suivante : d'une conception passive, administrative ou disciplinaire, voire négative du "personnel-coût", on passe à une approche active ou stratégique du "personnel-ressource".

Il y a là incontestablement un tournant important et un progrès : la nécessité d'un dépassement du taylorisme a été de plus en plus admise.

Mais qu'on le veuille ou non, l'irruption de la notion de ressource en ce domaine risque de privilégier l'une des deux faces - liées - de la crise du taylorisme, plutôt que l'autre : celle où le modèle taylorien a atteint ses limites d'efficience ou de performances économiques dans les conditions actuelles de l'évolution technologique et de la concurrence, plutôt que celle où il s'est heurté à son rejet par les salariés (conflits d'OS des années 1970) jusqu'à produire "une même frustration, celle d'avoir vu ses rêves brisés et ses ambitions déçues par son travail", comme l'exprimait L'Usine nouvelle fin 1981.

Aujourd'hui, les personnes, leur intelligence, leur initiative, deviennent un gisement de compétitivité à mobiliser, et l'investissement humain le premier moyen de faire la différence sur les marchés.

Un économiste comme F. PERROUX a pu fustiger en des termes très vifs les risques de chosification que peut comporter un recours abusif au concept de capital humain⁶.

Pour éviter de tels risques, la GRH nous semble devoir se rapporter de façon systématique à une conception multidimensionnelle du travail humain, s'attachant non seulement à la totalité mais à l'unité des dimensions de celui-ci, dans sa réalité concrète.

A cette fin, on peut partir de la grille de lecture utilisée par Y. CLOT dans une recherche consacrée à l'analyse du travail en situation de mutations technologiques, dans des ateliers du groupe PSA⁷.

Selon cette approche issue d'une conceptualisation de A. LEONTIEV⁸, tout travail humain est fait de trois dimensions qui ne sauraient se concevoir comme des éléments séparés mais "forment plutôt les rapports intérieurs qui caractérisent son mouvement" :

- . l'activité, dont l'objet est le mobile, celui-ci pouvant être inintentionnel ou peu apparent (par analogie au "mobile du crime") et jouant en tout cas la fonction d'incitation.

. l'acte ou action, dont l'objet est le but assigné au travail, celui-ci étant soumis à la représentation consciente du résultat et par là intentionnel, et jouant la fonction d'orientation.

. l'opération, dont l'objet est le moyen d'accomplissement de l'action, celui-ci constituant la tâche concrète faite de procédés, de modes opératoires et d'outils ou dispositifs, et jouant la fonction de réalisation.

A partir de là, la mise en rapport de ces éléments peut permettre de distinguer plusieurs sortes d'évaluation ou d'appréciation du travail, au niveau individuel ou au niveau social ou collectif. Ainsi, si l'effcience productive ou l'efficacité économique peut se ramener au rapport but/moyen, le rapport mobile/but définit plutôt le sens du travail, sens personnel ou signification sociale. (Lorsque le but de l'action n'a plus de rapport avec le mobile de l'activité, alors le travail n'a plus de sens).

Cette question du sens du travail est placée au coeur de l'analyse des mutations technologiques et socio-économiques actuelles par des auteurs aussi différents que A. GORZ ou A. COTTA*.

Et lorsque Y. LASFARGUE nous dit que gérer les ressources humaines dans la civilisation de la panne veut dire autre chose que gérer le personnel dans la civilisation de la peine**, il faut entendre par là non seulement la transformation des buts et des moyens, et donc des conditions immédiates les plus apparentes de la productivité et de l'efficacité économique, mais également l'importance prise par la "mobilisation" des personnes dans tout ce qu'elles sont (Intelligence, personnalité), c'est-à-dire in fine... par la question des mobiles de l'activité de travail proprement dite.

En d'autres termes, non seulement il faut tenir compte des transformations des tâches et de leurs buts en distinguant plus que jamais le travail prescrit et le travail réel comme nous l'a appris l'ergonomie de l'école de A. WISNER¹¹, mais il faut encore se demander si ce n'est pas "l'engagement" des personnes lui-même que l'entreprise risque d'être tentée de vouloir prescrire plutôt, désormais. Et il convient alors de s'interroger sur ce que peut signifier la substitution d'une telle prescription à celle taylorienne des modes opératoires.

Cette question se pose d'autant plus qu'avec les nouvelles technologies, les machines ou dispositifs matériels peuvent prétendre prendre en charge la quasi-totalité des opérations (moyens), mais sûrement pas les actions dès lors que leur objet se définit bien par des buts conscients, et encore moins les mobiles ! Intelligence artificielle et systèmes experts rencontreront encore bien des problèmes ...

Parce que les trois dimensions du travail ci-dessus énoncées sont en rapport, les questions de l'efficacité économique et du sens du travail ne peuvent pas être totalement indépendantes. Et elles le sont encore moins avec les mutations actuelles du mode de productivité et des formes de la concurrence : nouvelles technologies et transformations des activités de travail, montée de la complexité des organisations, informatique et "réactique", flexibilité et minimisation des temps de réponse, recul du travail "immédiat" et montée de l'abstraction ou du symbolique, dimension de plus en plus collective du processus de la qualification, ... Il y a là autant d'éléments qui poussent à ce que la "mobilisation", "l'implication", ou la "motivation" des salariés soient de plus en plus directement des facteurs décisifs des performances économiques des entreprises, et la frontière n'est pas loin avec l'idée de "l'adhésion".

Encore faut-il préciser que les nouvelles technologies et les transformations de la concurrence ne posent pas partout la question dans les mêmes termes. Dans une recherche effectuée pour le ministère avec F. COCHET (expert au groupe ALPHA) nous avons pu qualifier de TAO (taylorisme assisté par ordinateur) le type "d'automatisation" introduite à ce jour dans les industries de l'habillement¹⁸.

Quoiqu'il en soit, on peut relever avec F. JALBERT (1989) que si les ressources humaines tendent à devenir pour l'entreprise une ressource stratégique au même titre que toutes celles qui sont décisives pour la valorisation de son capital et l'atteinte de ses objectifs économiques, elles ont en même temps la particularité d'être une ressource-clé qui "n'appartient pas" à l'entreprise au sens où elle ne vaut que par l'engagement des personnes et des groupes qui la constituent.

Les projets d'entreprise et autres actions liées de communication interne peuvent alors chercher à dégager des "valeurs partagées", ou une "culture" d'entreprise, autour desquelles s'obtiendrait l'engagement des personnes.

Mais l'on peut aussi envisager, comme F. JALBERT, que l'engagement des personnes soit obtenu parce que l'entreprise fera en sorte qu'elles "y trouvent peu ou prou leur compte", ce qui n'est pas forcément garanti par la démarche précédente.

En définitive, on débouche ici sur un impératif et une question, qui se posent d'un point de vue non seulement analytique ou méthodologique mais aussi pratique et même déontologique, nous semble-t-il.

L'impératif est celui d'une GRH qui ait bien pour axe interne de cohérence ou de coordination la réalité multidimensionnelle du travail humain, avec ses caractéristiques concrètes dans l'entreprise concernée.

Le sens du travail est un rapport interne à l'activité¹³ et non une chose que l'on pourrait extraire des gens par telle ou telle opération chirurgicale d'une démarche marketing appliquée à la gestion des motivations, ou à celle de valeurs qui seraient destinées à être "partagées" ex nihilo.

Après la "folle rationnelle"¹⁴ d'un taylorisme ayant voulu des travailleurs d'exécution laissant leur personnalité aux vestiaires, ce serait un nouveau pari fou que de vouloir prescrire en fait ... la subjectivité ! Il est par contre, possible et nécessaire d'articuler à toutes procédures ou interventions de la GRH attachées spécifiquement à la mobilisation (projet d'entreprise, management participatif,...), des procédures ou interventions simultanées se situant - en cohérence - au niveau des actions et opérations concrètes constitutives aussi des situations de travail (organisation qualifiante, conditions de travail, procédure d'évaluation des compétences, système de classifications et de promotions, ...).

Mais la question posée est alors celle d'une double cohérence à obtenir :

- . cohérence interne de la GRH autour de l'axe unitaire constitué par la réalité multidimensionnelle du travail : la GRH comme gestion globale du travail humain, en quelque sorte, et prenant ainsi son identité propre, sinon autonome.

- cohérence externe de la GRH avec la stratégie globale de l'entreprise : la GRH comme fonction et pratiques opérationnelles devant contribuer à l'élaboration et à la mise en oeuvre de la stratégie de l'entreprise, c'est-à-dire se trouvant en relation d'interdépendance avec les autres grandes fonctions (financement, technique, commerciale, ...) en des termes tributaires des objectifs généraux, adoptés et des options prises sous contraintes (ou opportunités) externes.

C'est sur ces deux aspects, et non pas uniquement sur le deuxième, ni seulement sur le premier, que la recherche de cohérence de la GRH retrouve en fait la question du lien de l'économique et du social dans l'entreprise (et aussi au-delà de ce niveau interne ou micro).

L'ECONOMIQUE ET LE SOCIAL : QUELLE ARTICULATION ? LA GRH, UNE FONCTION A PLUSIEURS VOIX

Dans le langage gestionnaire, il est fréquent de voir assimilée la responsabilité de la GRH à celle de la "fonction sociale" dans l'entreprise.

Celle-ci reste généralement dans le flou, comme si sa définition allait de soi.

Il nous semble au contraire que la notion de "fonction sociale" peut être très confuse et présenter bien des ambiguïtés, s'il s'agit vraiment, plutôt, d'en finir avec la dichotomie de l'économique et du social. Chassez le naturel, il revient au galop...

Selon nous, dans l'entreprise la question de l'articulation de l'économique et du social se pose de deux façons, c'est-à-dire encore à deux niveaux distincts :

- d'une part, au niveau de la direction de l'entreprise et de la mise en rapport des différentes fonctions par lesquelles elle est assurée, en considérant ici l'unité cohérente que tend à être l'entreprise comme agent économique inséré dans le système concurrentiel.
- d'autre part, au niveau de la différenciation des acteurs sociaux de l'entreprise et de la mise en rapport de leurs différents points de vue, aspirations et objectifs, en considérant ici l'unité conflictuelle qu'est l'entreprise comme organisation traversée par au moins deux types de logiques ou points de vue, celui des salariés et celui de la direction.

Au premier niveau, la question de l'articulation du social et de l'économique se pose, aujourd'hui, essentiellement comme celle de l'intégration du "développement des hommes" (développement des qualifications, amélioration des conditions et situations de travail, salaires, ...) dans les objectifs de performances économiques dont dépend in fine la rentabilité du capital économique engagé dans l'activité d'entreprise.

Au second niveau, la question de l'articulation de l'économique et du social ne se pose pas d'emblée en termes d'intégration mais bien plutôt comme celle de la confrontation des logiques différentes des acteurs sociaux dans l'entreprise, et la recherche d'une conciliation ou d'une solution.

On est donc en présence de deux types de problèmes à résoudre :

. quelle doit être l'organisation de la fonction GRH au sein des structures et pratiques de direction et de gestion de l'entreprise ? Comment et par qui doit-elle être prise en charge dans la perspective d'une intégration stratégique des objectifs économiques et sociaux de l'entreprise ?

quel doit être le rôle de la GRH vis à vis de l'existence de différences de points de vue entre les acteurs et "partenaires" sociaux de l'entreprise, et de leur mode de confrontation ? Comment la définition de ce rôle est-elle nécessairement liée à la conception-même implicite- qu'a l'entreprise du travail et de son rôle dans la production ou encore, plus largement, de la GRH comme gestion globale du travail humain ?

Bien entendu, les réponses apportées à ces deux types de problèmes ne peuvent pas être totalement indépendantes.

C'est d'abord sur le deuxième type de problèmes que l'on peut observer un clivage entre différentes conceptions et stratégies d'entreprises.

La recherche d'une entreprise "cohésive" (unité culturelle) est au coeur du débat actuel après que la rationalisation taylorienne-fayolienne se soit plutôt attachée à l'obtention d'une entreprise "cohérente" (unité technico-organisationnelle).

Il y a là en partie l'effet de la crise de productivité et des mutations technologiques, qui poussent à la remise en cause du rationalisme mécaniste de l'organisation taylorienne du travail pour lui faire succéder une approche systémique de l'entreprise-unité vivante.

Mais la recherche de la cohésion d'entreprise peut elle-même conduire à des stratégies et pratiques managériales bien différentes, selon que l'on entendra nier ou masquer les différences de points de vue, ou au contraire reconnaître leur existence et l'utilité de leur expression, c'est-à-dire encore selon que l'on choisira la recherche du consensus par le conditionnement des salariés ou la recherche de solutions par l'expression et la négociation.

Analysant l'évolution de ces pratiques aux USA, P. MESSINE¹⁸ a proposé une distinction de trois types d'approches managériales, que nous pouvons lire en dégageant surtout le lien aux conceptions du travail humain sous-jacentes.

Pour les "néo-tayloriens", le problème de l'expression des points de vue des individus et des collectifs de travail ne se pose évidemment guère. La technologie -désormais la productique- est vue comme le moyen de perfectionner sans cesse les moyens de contrôle de l'indésirable intrusion de l'homme, de gommer toujours plus de l'imperfection humaine, toute la confiance allant plutôt à la machine et aux robots : "l'image taylorienne de la modernité, c'est l'usine sans homme, et en attendant le mouchardage informatique". L'informatisation des chaînes de production dans les industries de l'habillement en est malheureusement une illustration concrète fort éloquente : voir M. BARTOLI et F. COCHET (1988).

Pour les "californiens", l'investissement dans le capital humain est le moyen de réussir les mutations technologiques, et le changement du type de productivité passe par l'appel à l'expérience et au savoir des salariés, ce qui oblige à séduire plutôt qu'à contraindre, jusqu'à devoir "réenchanter le travail" (importance de la question du sens et des mobiles du travail). Mais, si l'efficacité du travail dans les nouvelles conditions de production exige l'implication et la participation active des salariés, c'est au contraire l'exclusion de leur expression collective qui est recherchée dès lors qu'est en jeu le maintien des rapports de pouvoir dans l'entreprise. Il s'agit de nier les conflits, le syndicalisme est combattu comme un obstacle. En même temps que leur adhésion aux "valeurs" d'entreprise, c'est l'individualisation des salariés qui est plutôt recherchée

comme moyen d'obtention d'un consensus... communautaire. Outre le "totalitarisme d'entreprise" auquel elles peuvent aboutir, ces pratiques peuvent rentrer en contradiction avec les exigences de cohérence d'une gestion globale du travail humain qui soit bien adaptée à la réalité concrète de celui-ci. En effet, dans les conditions socio-techniques nouvelles de la production, il n'est pas forcément bon pour la créativité et la productivité de normaliser les comportements, prescrire l'adhésion aux valeurs conformes, rejeter la déviance. Ou bien encore, on peut relever avec G. VILLE et F. EYSSETTE cette autre contradiction : "on n'a jamais autant parlé d'individualisation des rémunérations et du travail en équipe, en groupe (team-building)"¹⁶.

Aussi, pour les "saturniens"¹⁷, plutôt que nier les conflits, il s'agit de rechercher un pacte social par la négociation, avec un syndicalisme conçu comme un instrument de "l'expression collective" que la logique managériale a intérêt à connaître et se doit d'intégrer. C'est un syndicalisme à la japonaise qui est ici visé, c'est-à-dire, un syndicalisme d'entreprise, sans projet global débordant ce cadre, et ne discutant pas la logique même d'entreprise et de rentabilité privée, mais seulement les contreparties sociales de la compétitivité. Un certain partage du pouvoir sur la manière d'organiser et de gérer le travail peut donc être accepté dans cette approche managériale, dès lors que les règles de base de la logique privée d'entreprise et ses critères économiques et financiers sont acceptés.

On peut dire que le rapport RIBOUD¹⁸ est pour l'essentiel une version française de cette approche. Pour lui, la négociation est nécessaire au progrès et à la compétitivité car elle est le moyen de "concilier la logique économique de l'entreprise et la logique des partenaires sociaux (...) sans gommer pour autant leurs divergences".

Remarquons que cette reconnaissance des divergences comme normales est conforme au Code du travail où les différences de points de vue sont depuis longtemps considérées comme des différences d'intérêts. Ainsi l'article L 431-4 stipule que les comités d'entreprise ont pour objet "d'assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production".

L'approche du rapport RIBOUD ne rejoint donc pas les appels "californiens" à la déréglementation et au démantèlement du Code du travail. Il y a là deux conceptions bien différentes de l'internalisation de la prise en charge du "social" dans l'entreprise et la logique économique. L'une tend à réduire la GRH au seul niveau micro-économique de l'entreprise privée et de sa direction, l'autre fait place aussi aux dispositifs et acteurs publiques ou étatiques de la GRH et à leur articulation à la fonction GRH dans l'entreprise.

La reconnaissance de la nécessité de formes collectives de l'expression des salariés n'est pas, dans le rapport RIBOUD, une pure préférence idéologique. Elle répond à la conception des mutations du travail qui doivent accompagner l'introduction des nouvelles technologies, et du type de productivité qu'il s'agit d'instaurer par là. On sait qu'un axe central prôné par le rapport est celui de "l'organisation qualifiante", et que les entreprises sont appelées à passer à une conception de la "productivité globale" du système socio-technique, en quittant l'étroitesse de vue de la productivité apparente du travail.

Il reste à analyser les formes concrètes qu'a pu prendre jusqu'ici dans les entreprises l'expression individuelle ou collective des salariés la plus directement attachée à la réalité du travail et à un nouveau mode de mobilisation des ressources humaines.

Deux points méritent plus particulièrement d'être relevés ici, brièvement.

En premier lieu, selon A. BORZEIX et D. LINHART¹⁰, les diverses formes de management participatif (cercles de qualité, groupes de progrès, ...) auraient contribué, contrairement aux apparences, "à donner le primat à l'individu au mépris des collectifs qui se sont constitués, structurés progressivement dans l'entreprise" (expérience de travail et "collectifs de l'âme"), du fait de la variabilité de la composition et de l'objet de ces groupes constitués comme "groupes de problèmes" à résoudre à un moment donné (dans l'univers changeant des nouvelles conditions de production liées aux nouvelles formes de concurrence).

En second lieu, R. SAINSAULIEU souligne à juste titre combien la démarche participative et communautaire se heurte... à la dure réalité des plans sociaux et de la gestion des restructurations et licenciements. Il y voit alors un danger, celui "d'en rester à un discours fondé sur la gestion des ressources humaines, qui ne maîtrise pas la menace du licenciement et ne parle que de participation en cachant la réalité de l'exclusion"²⁰.

La gestion prévisionnelle de l'emploi (GPE) nous semble alors constituer la pratique décisive pour être à la hauteur de tous les enjeux d'une pleine articulation de l'économique et du social, dans toutes les dimensions concernées.

Chez MERLIN GERIN, c'est dans les termes suivants qu'est présentée la démarche de l'opération 1 000 = 1 000 (reconversion interne de 1 000 emplois sans licenciements), puis de la GPE globale qui l'a prolongée : "Nous ne pouvons plus raisonner nos politiques d'emploi en termes de conséquences sociales de nos choix technologiques et économiques. La stratégie de l'emploi doit être définie en intégrant ses objectifs sociaux et ses objectifs économiques"²¹.

Dans le groupe THOMSON, le nouvel accord-cadre de septembre 1990 sur la gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi et des qualifications vise à détecter les évolutions ou difficultés prévisibles des métiers ("métiers à risque") et à mettre en place des actions de gestion préventive (bilan professionnel, formation, reclassement) pour pallier le risque d'exclusion des salariés par l'âge ou la déqualification.

La GPE ne saurait donc en rien se limiter à tels ou tels modèles mathématiques de prévisions de l'évolution de la pyramide des âges et des flux démographiques d'entrées-sorties par catégories socio-professionnelles.

Plus que toutes autres, les actions de GPE nous semblent devoir s'éloigner de toute réduction technocratique et conduire plutôt à concevoir la GRH comme une fonction à plusieurs voix, et cela à un double sens :

- au sens où différents points de vue et logiques d'acteurs traversent l'entreprise,

- au sens où, quelque soit son institutionnalisation en une fonction propre (découpage dans l'organigramme) faisant appel à un domaine spécifique de compétences et d'attributions, la GRH est en même temps une fonction appelée à être diffusée et prise en charge à travers tous les responsables dans l'entreprise, cadres opérationnels et fonctionnels des divers niveaux hiérarchiques (par exemple, les décisions sur le recrutement, la mobilité, la promotion, les besoins de formation, sont prises autant par des cadres opérationnels de l'unité de travail concernée ; ou encore, dans le contexte d'un management participatif, l'expression des salariés ou la négociation avec les partenaires sociaux concernent tout l'encadrement).

L'enquête de G. VILLE et F. EYSSETTE (1988) auprès d'un certain nombre de DRH ou responsables du personnel met d'ailleurs en évidence la crise d'identité que ceux-ci peuvent connaître du fait d'un tel désenclavement de la fonction.

Pour notre part, s'agissant des implications de l'évolution de la fonction en matière de formation de ses responsables de plus en plus divers, nous pensons nécessaire de concevoir cette formation comme celle de "généralistes" de la GRH, en considérant que la GRH répondra de plus en plus à l'émergence d'une véritable "Ingénierie sociale" (ayant pour objet central la réalité multidimensionnelle du travail humain et de l'emploi, au sens de la problématique esquissée dans cet article).

Telle est, en tout cas, la conception qui fonde l'organisation du DESS-GRH dont nous sommes responsable à l'Université des Sciences sociales de Grenoble (UFR Sciences économiques). Ainsi, la formation dispensée procède d'une articulation des pratiques de la GRH à l'analyse approfondie du travail et de ses mutations actuelles, en considérant comme essentiel de viser à une connaissance solide des problèmes soulevés par une telle articulation.

En définitive, si l'on se situe au sein même des conditions d'exercice professionnel de la GRH en entreprise (ou ailleurs), ces problèmes sont d'ordre non seulement méthodologique ou technique, mais aussi éthique ou déontologique. Ceci renforce encore la nécessité d'une pluridisciplinarité des enseignements et d'un pluralisme des intervenants professionnels extérieurs.

La GRH doit être une fonction à plusieurs voix dès son enseignement.

NOTES

1. . C. BESSEYRE DES HORTS (1988) : Vers une gestion stratégique des ressources humaines. Editions d'organisation.
. F. JALBERT (1989) : Les ressources humaines, atout stratégique. Editions L'Harmattan.
2. B. MARTORY et D. CROZET (1988) : Gestion des ressources humaines - Nathan.
3. INSEE (1981) : La crise du système productif.
4. . GRREC (1983) : Crise et régulation. Presses Universitaires de Grenoble.
. R. BOYER et coll. (1986) : La flexibilité du travail en Europe. Editions La Découverte.
5. Ainsi, à côté du projet de l'Europe sociale, il y a aussi la réalité de l'espace Nord-Sud qui interroge les systèmes de relations professionnelles et de réglementations sociales.
6. F. PERROUX (1974) : L'économie de la Ressource Humaine. Mondes en développement, n° 7.
7. Y. CLOT, J.Y. ROCHEX, et Y. SCHWARTZ (1990) : Les caprices du flux. Les mutations technologiques du point de vue de ceux qui les vivent. Editions Matrice.
8. A. LEONTIEV (1984) : Activité, conscience, personnalité. Editions du Progrès, Moscou.
9. . A. GORZ (1988) : Métamorphoses du travail. Quête du sens. Critique de la raison économique. Editions Gallée.
. A. COTTA (1987) : L'homme au travail. Fayard.
10. Y. LASFARGUE (1988) : Technojoies, technofolies. Comment réussir les changements technologiques. Editions d'Organisation.
11. . Voir tout spécialement J. DURAFFOURG (1985) : Apprendre à lire le nouveau dans l'ancien. In L'homme producteur, P. 113-134, ouvrage collectif sous la responsabilité de Y. SCHWARTZ et D. FAITA, Messidor, Editions sociales.
. Voir aussi la forte présence de la démarche ergonomique dans l'ouvrage

collectif du CEREQ (1990) : Les analyses du travail. Enjeux et formes. Collection des études, n° 54.

12. M. BARTOLI et F. COCHET (1988) : L'automatisation dans les industries de l'habillement. Vers un Taylorisme assisté par ordinateur ? Rapport pour le Ministère de la Recherche. Progr. Technologie, Emploi, Travail.
13. On doit aux travaux de Y. CLOT (1990) de l'avoir montré avec rigueur et perspicacité sur le cas du travail à flux tendus chez PSA. Par ailleurs, les problèmes épistémologiques profonds posés par l'analyse du travail ont fait l'objet d'un ouvrage monumental du philosophe Y. SCHWARTZ (1988) : *Expérience et Connaissance du travail*. Messidor, Editions sociales.
14. B. DORAY (1981) : *Le taylorisme, une folie rationnelle ?* Dunod.
15. P. MESSINE (1987) : *Les saturniens - quand les patrons réinventent la société*. Ed. La découverte.
16. G. VILLE et F. EYSSETTE (1988) : *L'enjeu des ressources humaines. Le mythe des héros d'entreprise*. Nouvelles éditions fiduciaires.
17. P. MESSINE prend pour exemple de départ la démarche du projet Saturn chez General Motors, à partir de 1983.
18. A. RIBOUD (1987) : *Modernisation, mode d'emploi*. Rapport au Premier Ministre. UGE, 10/18.
19. A. BORZEIX et D. LINHART (1988) = *La participation : un clair-obscur*. Rev. Sociologie du travail n°1-88.
20. R. SAINSAULIEU et Coll. (1990) : *L'entreprise, une affaire de société*. Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
21. R. BARDONE et A. THUERY, responsables de la formation et de la gestion prévisionnelle de l'emploi de MERLIN GERIN, séminaire central du DESS-GRH, UFR Sciences économiques de l'Université de Grenoble 2, 1er Mars 1990.