

FONCTION PERSONNEL ET CHANGEMENT DANS L'ENTREPRISE : NOUVEAUX ROLES, NOUVEAUX OUTILS, NOUVEAUX SAVOIRS

D. BROCHIER

LEST-CNRS, Aix-en-Provence

B. ROMAN

Banque La Henin, Paris

La qualité et le rythme des transformations dans les entreprises dépendent de plus en plus du rôle tenu par la Gestion des Ressources Humaines (GRH) comme acteur du changement. L'observation et l'analyse de ce phénomène dans un ensemble restreint d'entreprises choisies pour leur engagement dans des processus de mutation importants au niveau des hommes, de l'organisation ou de la technologie, débouche sur une conceptualisation et une définition des nouvelles missions assignées à la GRH. Sont en particulier observés et analysés les méthodes et outils mis en œuvre, de même que les compétences et les nouveaux savoirs qu'ils suscitent, ouvrant ainsi de nouveaux champs de réflexion théorique sur la place des hommes dans l'organisation, mais aussi, fait plus nouveau, sur la mission de ceux qui les gèrent.

La fonction personnel n'a cessé d'élargir son champ d'intervention, passant de la gestion des contrats de travail (fonction juridique) à celle des personnes (fonction sociale) et, désormais, à la gestion des compétences (fonction professionnelle). Aujourd'hui, les professionnels de la fonction sont de plus en plus confrontés à des problèmes d'organisation sociale et managériale de l'entreprise¹. Ils sont plus directement invités à "manager le management" de l'entreprise et plus particulièrement les systèmes de valeurs, de sélection, de reconnaissance et de pilotage.

L'observation et l'analyse de ce phénomène dans un ensemble restreint d'entreprises choisies pour leur engagement dans des processus de mutation importants au niveau des hommes, de l'organisation ou de la technologie, débouche sur une conceptualisation et une définition des nouvelles missions assignées à la GRH. Seront en particulier observés et analysés les méthodes et outils mis en œuvre, de même que les compétences et les nouveaux savoirs qu'ils suscitent, ouvrant ainsi de nouveaux champs de réflexion théorique sur la place des hommes dans l'organisation, mais aussi, fait plus nouveau, sur la mission de ceux qui les gèrent.

I - LA GRH AU CŒUR DU CHANGEMENT DANS L'ENTREPRISE

Pour appréhender les nouveaux champs d'intervention de la GRH dans les entreprises et chercher à saisir le caractère stratégique de son action, notre hypothèse a consisté à choisir comme terrains d'étude des entreprises dans lesquelles pouvait être observé le rôle de la direction des ressources humaines dans la conduite du changement. Cette analyse a porté sur des entreprises appartenant au secteur industriel (industries de process) et au secteur Banque-Assurances, qui constituent des partenaires réguliers des deux intervenants. Afin de couvrir au mieux les différentes facettes de la GRH, chaque opération présentée se caractérise par la mise en œuvre d'une modalité de gestion spécifique. Sont ainsi prises en compte des stratégies de formation, de reconversion, d'appréciation et de gestion du temps de travail. Ces situations sont résumées dans un tableau (en annexe), à partir de cinq critères d'analyse : le contexte du changement, le rôle de la GRH, ses principaux partenaires, les méthodes et outils utilisés et enfin les effets et résultats obtenus.

Pour réaliser une synthèse des principaux acquis de ces cinq expériences et organiser notre restitution, on peut reprendre successivement chacun des thèmes présentés dans le tableau, afin de les discuter pour en tirer une vision de nature plus générale sur les nouvelles missions de la fonction personnel.

1 - Un contexte incertain... mais créateur d'opportunités pour la GRH

Tout essai d'analyse des stratégies de GRH doit d'a-

bord faire face à un premier constat à la fois trivial et porteur d'interrogations, celui de la conjonction entre les contextes d'incertitude ou de mutation² dans lesquels se trouvent à un moment donné les entreprises et la définition de nouveaux axes stratégiques pour la GRH. Au premier abord, l'homologie entre ces deux phénomènes n'a rien de surprenant, quand on considère l'accent mis, particulièrement au cours des années 80 en France, sur les stratégies de reconversion fondées pour une bonne part sur les compressions d'effectifs (Mallet, 1989). Celles-ci ont eu pour conséquence d'intégrer un volet social dans la "panoplie" de gestion des entreprises, conduisant la fonction personnel à se recentrer sur des tâches d'ajustement quantitatif de la main-d'œuvre. Elles auraient ainsi contribué à un certain resserrement de la GRH autour d'une finalité de gestion des conséquences humaines et sociales de choix stratégiques décidés à d'autres niveaux, n'offrant qu'une faible marge de manœuvre aux responsables chargés de la mettre en œuvre (Brochier, 1990).

Sans contredire formellement cette hypothèse, nos études de cas amènent cependant à avoir une vision moins simpliste de cette correspondance entre mutation des entreprises et évolution de la GRH. En effet, on peut y observer comment ces politiques de restructuration, malgré les contraintes fortes qu'elles font peser sur la gestion des hommes, sont également utilisées comme des opportunités par les hommes de la fonction personnel. Dans un certain nombre de cas, ceux-ci utilisent ces moments particuliers pour faire émerger la possibilité d'une amélioration des performances économiques par la valorisation des hommes et de leur potentiel.

Cette attitude est particulièrement nette dans le cas de la société Aluminium-Péchiney que nous avons étudiée. Une analyse de la mise en œuvre du plan de formation qualifiante décidé en 1984 pour l'ensemble de cette société montre que celle-ci trouve son origine dans une démarche de formation expérimentée sur un site industriel cinq ans auparavant (Dousset, 1985). Cet établissement était alors confronté à une crise de son fonctionnement, aussi bien au plan économique (faible rentabilité) que social (grève et démotivation des salariés). Face à la conjonction de ces contraintes, le directeur du site a accepté la mise en place d'une politique de formation en direction de son personnel comme une stratégie de la "dernière chance". Comme le remarque le responsable de formation alors impliqué dans cette opération, c'est *"la nécessité politique de traiter la crise (qui a permis) de débloquer les contraintes habituelles, de modifier de nombreux acteurs autour du problème et de prendre des risques qui ne seraient pas admis en fonctionnement industriel normal"* (G.R.A.P, 1986).

Dans le secteur bancaire et dans un contexte différent, marqué par une concurrence plus vive, la recherche de meilleures performances se traduit depuis quelques années par un transfert des préoccupations vers le fonctionnement de l'organisation, les

hommes, leur professionnalisme et le management. Dans ce cas, la GRH joue en permanence un rôle de prospecteur de marges de progrès, de concepteur de méthodes et de catalyseur auprès de la hiérarchie, en cherchant à démontrer l'importance des capacités internes, organisationnelles et humaines. Il lui faut expliquer ces enjeux et la manière dont l'action qu'elle propose va influencer favorablement sur les résultats de l'entreprise.

Ces exemples illustrent bien le rôle assez paradoxal, pour la fonction ressources humaines, d'un contexte marqué par l'incertitude. L'entreprise peut, en effet, accepter d'engager un investissement dans son potentiel humain, mais celui-ci prend la forme d'un pari dont la réussite (ou l'échec) va contribuer à terme au positionnement de la GRH au rang de fonction stratégique. Comme on va le voir maintenant, une telle démarche implique un nouveau cadre d'analyse concernant les résultats de ce type d'opérations.

2 - Les résultats : un problème de définition des enjeux

Considérer les RH comme une ressource stratégique relève, dans bien des cas, d'un effet d'annonce dont peu d'entreprises cherchent à élucider les implications, même si elles en font un élément-moteur de leur politique. Une telle attitude est particulièrement observable quant aux résultats attendus d'une telle démarche.

Jusqu'au début des années 80, la quasi-intégralité des actions tournées vers l'amélioration de la situation des salariés dans les entreprises participait de la mise en œuvre de leur "politique sociale". Celle-ci était considérée comme la nécessaire contrepartie d'une recherche de compétitivité économique décidée par ailleurs. L'atteinte d'objectifs dans le domaine humain et social était donc largement déconnectée de la perspective d'amélioration des objectifs économiques. Une telle situation faisait des hommes de la GRH à la fois des titulaires incontestés de leur domaine d'action et des responsables non soumis aux mêmes règles d'évaluation des résultats que les autres fonctions (production, marketing...).

Les situations étudiées dans notre échantillon montrent dans ce domaine une profonde évolution. On y observe en effet comment les actions engagées dans les différents domaines de la GRH donnent des résultats tangibles, sur différents plans (accroissement des performances industrielles ou des services rendus aux clients, amélioration du climat social, développement des compétences du personnel...). L'objectif poursuivi par les DRH est assez simple dans son principe. Il s'agit pour eux de reconnaître que l'évaluation de leurs actions doit être soumise aux mêmes règles du jeu que celles des autres responsables, c'est-à-dire donner lieu à des résultats clairement mesurables. Cela signifie concrètement l'acceptation d'une mise en rapport entre l'attribution de moyens matériels et financiers à la DRH et l'élaboration d'indica-

teurs de performance des politiques élaborées dans ce domaine. Une telle démarche atteste du lien étroit qui s'établit entre la "remontée stratégique" de la GRH au sein des organisations productives et la mise en œuvre de nouvelles modalités d'appréciation des résultats des actions engagées au plan humain.

3 - La multiplication des partenaires de la GRH

Les actions menées dans le domaine de la GRH provoquent, aussi bien à l'intérieur de l'entreprise que dans les rapports qu'elle noue avec son environnement, un accroissement de l'intensité des échanges avec un certain nombre d'interlocuteurs.

En étant "reconnue" comme une fonction stratégique, la DRH est de plus en plus fréquemment intégrée dans les lieux de prise de décision stratégique et devient, à ce titre, un acteur en dialogue avec les directions générales. Cependant, l'efficacité de son action résidant pour une large part dans sa capacité à être le garant d'une transformation "au quotidien" des rapports sociaux (Martin, 1989), elle doit également conserver avec les individus et les collectifs qui composent le personnel de base un réseau de communication à la fois dense et interactif. Enfin — et c'est là que se focalisent le plus souvent les difficultés — elle doit être en mesure de nouer des relations avec l'encadrement. "L'art" des DRH consiste ici à s'appuyer sur le réseau de pouvoir que constitue la hiérarchie intermédiaire, tout en cherchant à faire évoluer les modes de management existants³.

Au niveau des rapports avec l'extérieur de l'entreprise, les DRH sont confrontés à un ensemble d'acteurs (autres DRH, consultants, formateurs, chercheurs...) avec lesquels ils nouent progressivement des relations nouvelles, fondées plus sur la définition d'un projet commun que sur une simple prestation de service dans le domaine du social.

Cette diversité des interlocuteurs de la DRH conduit à faire plusieurs remarques. Il faut d'abord souligner, en s'appuyant sur les acquis de la sociologie des organisations, que la prise en compte par la DRH des objectifs et des compétences différenciés des acteurs qui composent l'entreprise est indispensable dans l'optique de création d'un véritable processus de changement. Celui-ci peut être en effet défini comme un apprentissage collectif de nouvelles règles du jeu, qui nécessite, pour devenir effectif, qu'"à un moment ou à un autre il y ait intervention d'une responsabilité humaine individuelle"⁴. Alors que les différentes catégories d'acteurs de l'entreprise apparaissent prisonnières de leurs anciens systèmes d'action, les DRH peuvent au contraire jouer ce rôle d'acteur du changement en se positionnant à l'interface des logiques identitaires de chaque catégorie.

Cette tentative d'analyse des composantes des nouveaux champs d'intervention de la GRH au sein des processus de changement des entreprises fait ressortir finalement deux dimensions majeures et étroitement

imbriquées de cette fonction. Celle-ci joue un double rôle de pilote et de catalyseur des transformations qui s'opèrent au sein des entreprises. Une illustration particulièrement bien ciblée de ce rôle nous est fournie par la présentation faite dans un ouvrage relatif à la conduite des investissements productifs au sein du groupe BSN, sur les différents profils de compétence nécessaires au sein des "équipes-projet", chargés de piloter la mise en œuvre des nouvelles installations. A côté des profils de concepteur-technicien et de responsable de production est présenté en effet un profil de "troisième homme (...) qui se s'identifie pas à une fonction (...) mais se situe à la jonction des différentes logiques". Ce profil, défini par une quadruple capacité de diagnostic, de synthèse, d'innovation et d'animation peut être par exemple "un gestionnaire, un homme d'organisation, un homme de formation..."⁵.

II - DES PERSPECTIVES POUR LA GRH : NOUVELLES MISSIONS, UNE PROFESSIONNALITE A CONSTRUIRE

Acteur central des mutations des entreprises, catalyseur et gestionnaire du changement, la GRH découvre de nouveaux champs d'intervention, de nouvelles missions, mais aussi le besoin de savoirs nouveaux et de compétences nouvelles.

1 - La GRH : une fonction évolutive

L'explicitation des nouveaux rôles de la GRH ne peut pas faire l'économie d'un aperçu historique des évolutions de cette fonction. Une telle démarche permet en effet de comprendre comment l'évolution de ses missions est indissociable de la transformation du statut accordé à l'homme dans l'entreprise.

La genèse de la GRH

C'est par la gestion administrative que la GRH a véritablement commencé à exister et à être reconnue. Il s'est agi d'assurer, dans un cadre réglementaire précis, la gestion des contrats de travail et de réaliser les obligations de l'employeur, obligations légales et rémunération du travail.

Le passage de la gestion des contrats à la gestion des personnes a été une tentative pour la GRH de regrouper sous son égide des activités jusqu'alors dispersées, ou qui se sont développées avec la taille de l'entreprise et face à l'importance prise par les besoins en main d'œuvre. Le recrutement et le pourvoi des postes deviennent des domaines d'activité prépondérants. La GRH gère des personnalités qu'il convient de s'attacher sur une longue durée, adaptables, rendant les services attendus et progressant à l'ancienneté, au rythme de la mobilité interne, c'est-à-dire en fonction de leur capacité à s'adapter aux postes à pourvoir.

La GRH ne peut être dans ces conditions que l'exécuteur de décisions que la hiérarchie opérationnelle

est quelquefois mieux à même de prendre. Les moyens qu'elle met en œuvre sont le bon sens, l'expérience, la connaissance des personnes et des pratiques internes, qualités dont n'est évidemment pas dépourvue la hiérarchie elle-même. Une confusion des rôles et des conflits de compétences sont donc inévitables. Les bases professionnelles de la GRH sont à ce moment là insuffisantes pour installer sa crédibilité et son pouvoir de décision. Elle se contente d'être la gardienne de la cohérence d'ensemble, des grands équilibres et des orientations sociales de l'entreprise. Les nouveaux champs d'intervention de la GRH constituent de façon consciente ou inconsciente une sorte de révolution à la fois sur les pratiques de gestion actuelles et sur le métier lui-même. Ils illustrent le passage de la gestion des personnes à la gestion des compétences.

La gestion des compétences : l'âge mur

Gérer les compétences consiste à reconnaître, au-delà des personnalités, les savoir-faire, l'expérience, les performances et les capacités. De ce postulat découle toute une série de questions et de remises en cause. Puisque les compétences existent, comment les évaluer ? Par qui ? De quelle manière ? Comment identifier les compétences passées, actuelles, futures ? Quelle distinction faire entre compétences et performance ?

Enfin, l'évaluation faite, il va falloir s'en servir. En premier lieu, dans la mobilité et les carrières : cela suppose implicitement que l'évaluation des fonctions et des missions qu'elles recouvrent ne soit pas faite seulement pour fournir une vision panoramique des métiers ou produire une nouvelle classification, mais également pour donner les moyens d'accorder au mieux les missions et les compétences.

L'évaluation des fonctions ne peut donc plus être séparée de l'évaluation des compétences. Il devient plus utile de raisonner par types de compétences disponibles plutôt que par types de fonctions. Les prises de fonctions doivent permettre de confronter des besoins en compétences qui évoluent avec l'organisation et l'activité à des compétences disponibles qui elles aussi se développent au rythme des expériences et des formations.

Évaluer, c'est aussi reconnaître des capacités et des performances de natures différentes, qu'il convient de rémunérer de manière adéquate et différenciée. Les formes de rémunération sont elles aussi transformées : la liaison appréciation-rémunération s'objective. Chaque forme de rémunération correspond à une catégorie précise de performance.

Mais reconnaître les compétences, c'est également se poser la question de leur acquisition ou de leur obsolescence. C'est aussi et surtout admettre l'idée de spécialisation (Shapiro, 1985), ce qui revient encore à transformer l'approche de l'acquisition des savoirs, de la formation professionnelle et de la mobilité. L'acquisition des compétences suppose un parcours, une accumulation cohérente et équilibrée de forma-

tions, d'expériences acquises au rythme des capacités du salarié et dans le cadre d'une organisation qui permet de les révéler. Toutes les notions actuelles de détection du potentiel, de filières de carrière, de polyvalence, d'organisation qualifiante, gravitent autour de cette recherche de connaissance des capacités humaines et des processus à travers lesquels elles se forment.

Le management social de l'organisation : l'âge d'or

Le passage à la gestion des compétences entraîne un repositionnement et un élargissement du rôle de la GRH vers la gestion du système de management humain de l'organisation. Les actions de la GRH impliquent désormais l'ensemble du système de management de l'entreprise. Celui-ci, jusqu'alors dépositaire de la gestion des personnes, va devoir participer à cette nouvelle logique, s'en approprier les enjeux et les méthodes.

Car l'avènement d'une nouvelle logique, la transformation des pratiques et la mise en évidence des rôles respectifs des différents acteurs de la GRH, vient bousculer le système de management en place. Les sous-systèmes propres à chaque organisation, de valeurs, de sélection, de reconnaissance et de pilotage tendent aussi à évoluer. Or la GRH est pilote — qui peut l'être à sa place ? — pour prendre l'initiative de cette nécessaire évolution. Les professionnels de la fonction sont déjà et seront de plus en plus confrontés à des problèmes liés à l'organisation sociale et managériale de l'entreprise, des rapports sociaux, professionnels, hiérarchiques, décisionnels. Les formes d'organisation, de motivation, de communication, les mécanismes incitatifs (Ménard, 1990), les logiques de décision et de management qui font fonctionner l'entreprise et fédèrent ses différentes composantes deviennent des champs d'intervention pour la GRH. Les professionnels de la fonction se trouvent de plus en plus directement en position de manager le management social de l'entreprise (Morin, 1990).

2 - Un rôle nouveau, une professionnalité à construire

La valorisation des RH et, en définitive, l'impact de la GRH sur les performances de l'entreprise reposent essentiellement sur les capacités des professionnels de la fonction à saisir les enjeux de leur mission, à se positionner dans l'organisation et à acquérir le professionnalisme suffisant pour créer les conditions générales qui vont permettre au système de s'adapter.

Le mécanicien de l'organisation

Les professionnels de la GRH vont se trouver dans la position d'un mécanicien agissant pour le compte de la direction générale sur le système de management et les mécanismes visibles ou invisibles qui le font fonctionner et qui le régulent (Aoki, 1984). Cette perspective induit plusieurs conditions :

- les enjeux de la GRH doivent être clairement identifiés, à commencer par les professionnels eux-mêmes,
- les objectifs de la GRH doivent être traduits en termes d'objectifs économiques pour l'entreprise et non dissociés des objectifs généraux,
- la GRH doit acquérir les capacités de compréhension générale du système de management et des enjeux généraux de l'entreprise pour pouvoir assurer son rôle d'innovation et d'animation en vue d'adapter en permanence le système à ses propres ressources et objectifs.

La clarification des objectifs et l'évaluation de l'impact sur les performances économiques de l'entreprise

Contrairement aux autres fonctions dans l'entreprise, la GRH a impérativement besoin, pour exister et jouer son rôle, de le définir préalablement et surtout de l'expliquer. Toute démonstration de son véritable impact ne pourra se faire sans une évaluation véritable des résultats obtenus et sans une analyse de leurs effets sur les performances de l'organisation. Or, l'évaluation absolue et factuelle n'est pas possible, le plus souvent. Mais l'évaluation analytique et démonstrative ne peut également avoir lieu car on constate une absence générale d'objectifs et de politique de RH expliquée et communiquée aux différents acteurs, hiérarchie et salariés. C'est sans doute là le plus grand défi de la GRH : comprendre la portée de sa mission, poser les questions utiles, fixer des objectifs, travailler avec la hiérarchie et enfin présenter des résultats. La dimension politique et participative souvent évoquée lorsqu'on parle de GRH prendrait alors sa véritable dimension. Mais pour relever la tâche, un effort important doit, semble-t-il être fait sur les savoirs, les outils et les compétences disponibles.

3 - Le besoin de compétences nouvelles

L'étendue des nouvelles missions de la GRH fait apparaître un déficit général des savoirs utilisables, des outils et des compétences actuelles. Le problème se situe à la fois dans le corpus scientifique utilisable et en particulier dans la capacité des chercheurs ou des praticiens eux-mêmes à transformer les savoirs en pratiques.

De meilleurs échanges entre ces deux mondes devraient aboutir à un déblocage, mais il ne sera pas suffisant si les praticiens ne sont pas conscients de leurs besoins de références théoriques et d'outils et si les chercheurs en retour ne placent pas leurs travaux au service des besoins exprimés par les entreprises⁶.

Quelle science pour la GRH ?

La plupart des expériences montrent clairement que la GRH implique une approche pluridisciplinaire et globale des problèmes. La complexité et la variété des domaines d'intervention exige un appareillage théorique suffisant pour pouvoir articuler de manière

cohérente les dimensions de chacun des problèmes : dimension humaine, organisationnelle, technique, budgétaire, managériale, économique.

Une science pour la GRH ne peut être que pluridisciplinaire et ne peut, sans courir le risque de l'irrationalité et de l'immobilisme, se limiter à une spécialité. Si quelquefois des approches techniques, économiques, juridiques ou sociologiques ont pu paraître plus appropriées, c'est parce qu'elles étaient suffisamment générales pour intégrer des préoccupations appartenant à des champs différents.

L'effort de recherche doit continuer à porter sur les expériences, mais il doit d'abord devenir plus important, devancer les préoccupations des entreprises au lieu de les intégrer a posteriori ; c'est surtout un état des lieux des connaissances acquises dans ce domaine qui paraît aujourd'hui indispensable. Il peut servir de base à la mise en évidence des besoins et à la constitution d'un bagage scientifique apte à soutenir la conception d'un outillage professionnel plus étoffé. La priorité dans l'immédiat semble être de débarrasser la GRH d'une emprise des croyances et pseudo-sciences. Là encore surgit un paradoxe : pour progresser, la GRH doit probablement se "déshumaniser", c'est-à-dire se rendre autonome de critères de jugement "purement" humains, de normes sociales, de croyances et de principes quelquefois très éloignés des intérêts de l'entreprise et qui viennent occuper le vide théorique. La progression des savoirs et du professionnalisme passe sans doute par un abandon des considérations strictement humaines et par une plus grande attention portée aux problèmes professionnels. La facilité conduit très souvent à ramener les problèmes à la personnalité des salariés⁷, c'est-à-dire à des critères psychologiques et sociaux qui renvoient à des phénomènes mal compris et irrationnels. Cette attitude présente l'avantage, volontairement ou non, de justifier des jugements quelquefois incertains et d'écarter dans le même temps toute tentative d'objectivation ou de rationalisation qui pourrait entraver cette marge de manœuvre. La facilité, encore elle, conduit donc à préférer la défense d'un pouvoir irrationnel et peu performant à l'acquisition d'un professionnalisme qui reste pour une large part à construire.

Quels outils ?

Le recours à de nouveaux outils est indispensable pour mener à bien les nouvelles missions de la GRH. C'est d'ores et déjà parmi les outils et méthodes du manager que la GRH peut trouver les moyens de développer son propre savoir-faire. Les techniques de management, de motivation, de valorisation et d'animation peuvent être utilisées par la GRH pour orienter le système social de l'organisation et l'inciter à intégrer le changement.

Mais, plus encore, la GRH se doit d'être le développeur et le diffuseur des techniques de management. Après s'être dotée d'outils performants dans ses activités traditionnelles et de gestion de l'informa-

tion (administration, information, gestion...), la GRH doit pouvoir trouver un nouveau souffle dans la maîtrise d'outils plus politiques, empruntés au management et à la communication. Cette démarche, tout en constituant une source potentielle de conflits avec l'encadrement ou les directeurs de communication⁸, correspond à la nécessité d'une forte implication des DRH dans la diffusion et surtout la compréhension des enjeux liés à leur action au sein de l'ensemble des catégories qui constituent le corps social de l'entreprise. Il ne s'agit pas simplement pour eux de contribuer à l'adhésion temporaire et ponctuelle des individus à telle ou telle mode managériale (Midler, 1986) mais plutôt de "lucidiser" l'ensemble des membres de l'entreprise sur le fait qu'ils constituent une ressource essentielle d'un ensemble productif assurant conjointement efficacité productive et cohérence sociale (d'Iribarne, 1990).

La recherche de cet objectif implique de réfléchir sur la construction de nouveaux indicateurs de gestion des hommes au sein de l'organisation productive. Ceux-ci doivent prendre en compte les compétences individuelles comme critère d'appréciation et devenir de véritables outils de communication entre acteurs de l'entreprise. Il s'agit, en somme, de transformer le statut accordé à la subjectivité de l'action humaine dans l'entreprise en la considérant non plus comme un dysfonctionnement à traquer, mais comme un élément constitutif de la performance, à valoriser (Lorino, 1989).

Quels profils ?

L'ensemble des tendances mises en évidence dans cette réflexion ne sont évidemment pas sans influence sur les profils. Sur ce point, l'expérience montre souvent qu'il n'y a pas de véritable profil en ce qui concerne les parcours, la formation ou l'expérience. La GRH est un métier qui peut généralement s'apprendre dans d'autres activités, par exemple en exerçant des responsabilités managériales. Cependant, l'étude

des perspectives de la GRH permet de tirer trois enseignements quant à la définition d'un profil "idéal":

- le pilotage de la GRH et du management réclame d'incontestables qualités de manager et d'organisateur en phase avec les préoccupations principales de l'entreprise,
- l'élargissement du champ d'intervention de la GRH demande des compétences de développeur et d'innovateur,
- les besoins en compétences nouvelles exigent enfin des professionnels maîtrisant plusieurs spécialités, aptes à la théorisation, attentifs et réactifs aux apports de l'environnement professionnel, social et scientifique.

Trouver des individus dotés de telles qualités relève encore aujourd'hui de la recherche du "mouton à cinq pattes" et conduit certaines entreprises à donner la priorité à des profils de cadres issus d'autres fonctions. Néanmoins, à travers leur contribution essentielle aux mutations techniques, organisationnelles et sociales de nombreuses entreprises et les nouveaux champs d'intervention qu'ils couvrent, les DRH établissent et affirment progressivement les bases d'un professionnalisme spécifique. Celui-ci nécessite désormais, pour être reconnu, que les entreprises, le système éducatif et le marché du travail l'intègrent dans leur fonctionnement.

Le développement économique aujourd'hui n'est plus seulement activé par les besoins issus du marché mais de plus en plus par les capacités organisationnelles et humaines à créer de nouvelles conditions marchandes, de nouveaux produits et de nouveaux besoins. La détection, la gestion et le développement de ces capacités relèvent de plus en plus de la responsabilité de l'entreprise. Dans cette dynamique, la GRH se voit assigner une mission essentielle, qu'elle ne pourra probablement accomplir qu'en interaction avec les acteurs du système éducatif et du marché du travail.

NOTES

- 1 C'est-à-dire les rapports sociaux, professionnels, hiérarchiques, fonctionnels, les motivations et comportements au travail et les logiques de décision et de management qui font évoluer l'entreprise et fédèrent ses différentes composantes.
- 2 Le terme de mutation doit être compris ici comme un phénomène de déstructuration/recomposition des conditions de la croissance économique, qui se traduit sous des formes très diverses au sein du tissu productif (stratégies de renouvellement des produits, recherche de flexibilité, restructurations indust. grèves, fermetures d'établissements...) cf. : Iribarne A. (d'), 1989, "La compétitivité, enjeu éducatif, défi social", Presses du CNRS.
- 3 Les rapports que l'encadrement entretient avec les stratégies de formation continue donnent un bon aperçu de la complexité des enjeux liés à la redéfinition de l'espace d'action de cette catégorie. Cf. BROCHIER D., "Les relations de l'encadrement à la formation : un cadrage théorique" in Actualité de la Formation Permanente, n° 111, mars-avril 1991, pp. 39-43.
- 4 CROZIER M., FRIEDBERG E., "L'acteur et le système", Ed. du Seuil, 1977, p. 346.

- 5 HUNAUULT J.C., ROY (du) O., TUBIANA J., "Réussir l'investissement productif", les Ed. d'organisation, 1985 (coll. Management 2000), pp. 47-48. Dans le cas que nous avons étudié, cette mission a été remplie par une responsable dont la mission était "d'assister le directeur du projet dans l'animation sociale nécessaire au bon déroulement du projet et de mettre en oeuvre toutes les actions de formation utiles".
- 6 Un effort commun de réflexion entre entreprises et chercheurs est engagé depuis maintenant trois ans par le ministère de la Recherche et le CNRS, à travers l'organisation annuelle d'une université d'été, qui réunit chercheurs et DRH sur le thème du partenariat sciences sociales-entreprises. Cf. : Cahiers de Cargèse, (1991), "Entreprises et chercheurs - à la recherche d'un partenariat", Ed L'Harmattan, à paraître, 192 p.
- 7 Sur la capacité à s'interroger sur les personnes, mais pratiquement jamais sur les structures, les normes et l'organisation sociale, voir B. GALAMBAUD (1983), Des hommes à gérer, EME.
- 8 Cf. : Liaisons Sociales mensuel, dossier "Les nouveaux territoires des DRH", n° 56, fév. 1991, pp. 54-69.

- AOKI (1984), "The cooperative game theory of firm", Oxford Clarendon Press.
- BROCHIER D. (1990), "L'impact des reconversions sur la gestion des ressources humaines : l'émergence des processus d'orientation permanente", communication au colloque "Les mutations économiques et sociales et la reconversion de la main d'œuvre", Pont-à-Mousson, 11-12/1/1990, 15 p.
- BROCHIER D. (1991), "Les relations de l'encadrement à la formation : un cadrage théorique", in *Actualité de la Formation Permanente*, n° 111, mars-avril 1991, pp 39-43.
- Cahiers de Cargèse (1991), "Entreprises et chercheurs - à la recherche d'un partenariat", Ed. L'Harmattan, à paraître 192 p.
- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), "L'acteur et le système", Ed du Seuil.
- DOUSSET A. (1985), "Passer son C.A.P. à l'usine. La mise en place d'une opération de formation dans une usine du sud-est." - La lettre de l'ANACT, n° 93, p 2-9.
- GALAMBAUD B. (1983), "Des hommes à gérer", EME.
- HUNAUULT J.C., ROY (du) O., TUBIANA J. (1985), "Réussir l'investissement productif", Les Ed. d'organisation, (coll. Management 2000), 201 p.
- IRIBARNE A. (d') (1990), "La gestion de l'organisation et des ressources humaines comme facteur stratégique de la production et de la diffusion de l'innovation", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 51, pp. 166-183.
- IRIBARNE A. (d') (1989), "La compétitivité, enjeu éducatif, défi social", Presses du CNRS.
- JALBERT F. (1989), "Les ressources humaines, atout stratégique", Ed L'Harmattan, Paris, 157 p. (Coll. Pour l'Emploi).
- LEBAUBE A. (1988), "La fonction personnel", des spécialistes pour gérer les ressources humaines en temps de crise"; in *Le Monde*, 12 mai.
- Liaisons Sociales mensuel, dossier "L'ascension des DRH", n° 36, février 1989, pp. 42-54.
- Liaisons Sociales mensuel, dossier "Les nouveaux territoires des DRH", n° 56, février 1991, pp. 54-69.
- LORINO P. (1989), "L'économiste et le manager, éléments de microéconomie pour une nouvelle gestion", Ed. la Découverte.
- MALLET L. (1989), "La détermination du sureffectif dans l'entreprise : démarche gestionnaire et construction sociale"; in *Travail et Emploi*, n° 40, 2/89, pp. 22-32.
- MARTIN D. (1989), "Gestion des ressources humaines : crise d'identité et gestion de la modernisation", *Revue Française de Gestion*, sept-octobre 1989, pp. 15-27.
- MENARD C. (1990), "L'économie des organisations", Ed La Découverte, coll Repères.
- MIDLER C. (1986), "Logique de la mode managériale", *Gérer et Comprendre*, juin 1986, pp. 74-85.
- MORIN P. (1990), "Du macro-management au micro-management", *Revue Française de Gestion*, 1/90.
- RIBOUD A. (1987), "Modernisation mode d'emploi", Paris : UGE (col 10-18).
- SAINSAULIEU R. (1987), "Sociologie de l'organisation et des entreprises", presses de la fondation nationale des sciences politiques et Dalloz.
- SHAPERO A. (1985), "Managing professional people", Mac

ANNEXE

Nature de l'opération	construction d'une unité industrielle avec transfert du personnel d'une ancienne usine sur le nouveau site (BSN)	déroulement d'un plan pluriannuel de formation qualifiante (Aluminium-Péchiney)	mise en place d'un système d'appréciation du personnel (Banque la Hénin)	nouvelle organisation du temps de travail (Crédit Agricole)
Contexte de mise en oeuvre de la démarche	* redéfinition de la stratégie industrielle de l'entreprise * choix de réaliser l'opération avec le personnel existant, cela impliquant la définition d'une stratégie de transfert et de formation des hommes.	* restructuration des activités de l'entreprise, impliquant la fermeture de nombreux sites. * constat de la faiblesse de la qualification du personnel pour répondre aux évolutions projetées au plan technique et organisationnel.	* Mise en place d'outils d'appréciation destinés à améliorer d'une part les motivations et les performances individuelles, d'autre part la gestion des compétences	* Allongement des horaires d'ouverture des services dans le cadre d'un regroupement d'agences * recherche de productivité et de qualité du service
Position et rôle de la GRH	* intégration d'un responsable de l'animation sociale et de la formation au sein de l'équipe chargée de la conduite du projet. * définition des objectifs humains et sociaux * mise en place d'une stratégie de formation. * signature d'un protocole d'accord sur le transfert du personnel avec les représentants syndicaux.	* définition d'un plan de qualification triennal au niveau de la société. * soutien des pouvoirs publics (engagement de développement de la formation). * gestion de la démarche de formation décentralisée sur chaque site.	* initiative et conception du projet * participation de la hiérarchie * communication des enjeux et des objectifs du projet	* DRH co-gestionnaire du projet et conseil de la hiérarchie opérationnelle (responsables d'agence)
Partenaires de la GRH	* Direction Générale * membres de l'équipe-projet. * consultants extérieurs * personnel.	* Direction Générale * personnel d'encadrement * personnel ouvrier * formateurs de l'Education Nationale	* Direction Générale * Hiérarchie * Personnel	* Direction Générale * personnel concerné
Méthodes et outils utilisés	* réalisation d'entretiens avec le personnel * réalisation de groupes de travail * réalisation d'un journal d'entreprise * organisation de modules de formation	* utilisation de méthode des Unités Capitalisables, fondée sur le développement de l'autonomie et l'articulation entre travail et formation	* méthodes d'entretiens d'évaluation * explication et argumentation des enjeux et des objectifs	* extension des horaires d'ouverture * Travail en équipe * plus grande polyvalence et modifications dans l'organisation du travail
Effets et résultats de l'action engagée	* réalisation du transfert du personnel sans mouvement social * formation du personnel à l'utilisation des nouveaux matériels.	* Obtention de diplômes (CAP, BP) par des salariés * amélioration des résultats industriels (productivité, qualité)	* accroissement de la motivation et des performances * meilleure identification et développement des compétences	* meilleure qualité du service et augmentation de la clientèle * économies de structure * organisation du travail plus souple