

DEMAIN, LA GRH : UN AVENIR "RADIEUX" ?

F. SALA

Professeur CERAM-CERICS
Sophia-Antipolis

La gestion des ressources humaines donne le vertige par le nombre de forces qu'elle combine et par l'illusion de son excellence présente et à venir. La GRH est-elle une illusion, une utopie et quel pourrait donc être son avenir ? Une telle réflexion problématisée sur l'avenir d'une illusion opposera toujours les théoriciens aux praticiens.

Un premier regard saisit la GRH visiblement pour ce qu'elle est essentiellement, à savoir un objet utopique, complexe et à la mode tout au moins dans les discours. La compréhension contemporaine de la politique et de la gestion stratégique des ressources humaines a pour finalité implicite de faire malheureusement de celle-ci objet "incomplexe", explicite, spectaculaire et social, alors qu'il est en fait diffus, inconscient, dominant et économique. Rechercher les niveaux logiques de la politique des ressources humaines dans les entreprises revient en conséquence à gérer et donc à appréhender la fameuse "complexité" dont on parle tant dans les milieux "autorisés"...

GRH : QUELQUES CONJECTURES SUR LA CONJONCTURE...

La gestion des ressources humaines (GRH) donne le vertige par le nombre de forces qu'elle combine et par la profusion des discours qui l'enveloppent (Besseyre des Horts, 1987 ; Brochier, 1988 ; Le Boterf, 1985 ; Le Goff, 1990 ; Serieyx, 1989). La GRH est-elle une science, une pratique, un ensemble de techniques, une boîte à outils, une filière professionnelle, un espoir, une révolution, une subtile manipulation, un réseau d'influence ?

Les questions sont nombreuses... les propositions de réponses aussi (Beslu, 1991). Il reste que la compréhension contemporaine de la GRH réduit malheureusement celle-ci à un objet "incomplexe", explicite, spectaculaire et social, alors qu'il est en fait diffus, inconscient, dominant et économique. Rechercher les niveaux logiques de la politique des ressources humaines dans les entreprises revient en conséquence à gérer et donc à appréhender la fameuse "complexité" dont on parle tant dans les milieux "autorisés"...

L'enjeu de cette recherche est de taille car l'intelligence humaine sera très probablement la seule et véritable ressource du XXI^e siècle. Dans les lignes qui vont suivre, nous essaierons de proposer quelques réflexions "personnelles", qui constituent, nous l'espérons, autant de pierres à l'édification et à la reconnaissance de la GRH.

L'ILLUSION DE L'AVENIR ?

L'accélération soudaine de l'Histoire contemporaine, avec la chute brutale des régimes communistes, la guerre du Golfe, la dégradation irréversible de l'environnement écologique mondial, nous a fait accepter l'idée de l'inutilité de la planification et d'une certaine manière celle de la prospective réelle. Nous avons, en effet, pris conscience que l'avenir est entre les mains incontrôlables des Hommes et ne relève pas prioritairement des technologies, ni des informations et des techniques qui en dérivent.

C'est pourquoi il est pour le moins paradoxal de tenter de dire le futur de la GRH, alors que le "facteur humain" apparaît imprévisible. D'ailleurs, quelle serait notre liberté d'action si notre horizon était déjà tout tracé. En somme, les ressources de l'Homme se trouvent surtout dans la possibilité qui lui est offerte de construire et reconstruire à tout moment le futur qu'il désire (Dejours & Abdouchelli, 1982 ; Godet, 1989 ; Karli, 1987 ; Valade, 1991).

Dans l'impossibilité où nous sommes de penser clairement notre devenir, le retour à l'Histoire s'impose. Et, s'il est un domaine où l'Avenir est déjà passé et présent, c'est bien celui, croyons-nous, de la GRH. Elle est faite, comme l'inconscient humain individuel et collectif, de guerres ignorées, d'événements oubliés, de crimes impunis, de déchets résiduels (Bertolini, 1991), de restructurations douloureuses, de passions

secrètes, de licenciements abusifs (Alexander, 1991) tout autant que de réussites reconnues. L'Histoire de la GRH est pour beaucoup une histoire de la domination et du contrôle disciplinaire (n'oublions pas le passé récent et souvent controversé du fameux chef du personnel) et le fait évolutif de ce domaine ne peut être rendu indépendant du contexte politique des entreprises et de la société à laquelle elles appartiennent.

Sur le terrain, chaque moment de cette gestion des Hommes, de cette conduite quotidienne, est chargé de la mémoire, du passé dont chacun des acteurs de l'entreprise a fait son histoire, de tous les conflits d'ordres divers qui ont précédé, de tous les conflits latents, de toutes les passions (Dejours, 1980 ; Dejours & Abdouchelli, 1982 ; Gomez Mango, 1991), de toutes les décisions non prises ou mal prises, de toutes les hésitations, de toutes les souffrances, de toutes les incertitudes... mais aussi de tous les succès, de toutes les joies, de toutes les espérances (Godet, 1989 ; Valade, 1991).

Cette GRH a un présent à élucider, un passé historisé à objectiver et à réaliser. Ce travail effectué nous permettra peut-être alors de dessiner son avenir. Tracer les contours de ce futur constitue une question bien difficile, une demande complexe, à laquelle il n'est pas simple de répondre. Le problème n'est d'ailleurs probablement pas là, car il ne s'agit pas de fournir des recettes infaillibles, des conseils et des solutions clés en main, contrairement aux pratiques observées sur le terrain trop souvent. Questionner les évidences, enseigner et transmettre le doute, préserver et valoriser la capacité d'étonnement et d'esprit critique : voilà sûrement les réelles missions de la GRH pour les années à venir.

LE MYTHE DE LA RATIONALITE

Bien que faisant partie, depuis longtemps, des enjeux principaux du management avec la finance, le marketing et la production, la gestion des ressources humaines aurait enfin aujourd'hui un droit de cité dans la mesure où elle se veut plus moderne, plus rigoureuse, plus méthodique et plus articulée directement à la politique générale et à la stratégie des entreprises.

Cependant, à y regarder de plus près, la réalité n'est pas aussi solide et rassurante. Le vertige dont nous parlions tout à l'heure persiste et s'intensifie car le responsable de la gestion des ressources humaines est souvent entraîné et déséquilibré par des mouvements organisationnels rapides et désordonnés. Ces mouvements "browniens" attestent que la GRH dans les entreprises et plus généralement les organisations n'est pas un champ de connaissance mathématique, fini, certain, mobilisé par des règles implacables qui l'administrent.

La logique inspire-t-elle réellement ces figures consensuelles que l'on appelle, selon les structures, di-

recteur du personnel, directeur des relations sociales, directeur des relations humaines ou encore et plus souvent de nos jours directeur des ressources humaines (Fix, 1991). L'éthique guide-t-elle effectivement ces personnages mythiques que l'on nomme, selon les types d'intervention, consultants, gourous, auditeurs, professeurs, experts, conseils...

Malgré l'existence d'outils de gestion du personnel de plus en plus performants, la méthodologie et les significations scientifiques, dans la GRH actuelle, sont peu présentes ou alors il s'agit d'un simulacre de rationalité et de mesure (Berry, 1984).

Ce qui domine la GRH, au quotidien, c'est davantage le hasard, la passion, la faiblesse, la lâcheté, les recettes comportementales (AT, PNL, etc.) ou mystiques (le retour inquiétant de l'intégrisme religieux) ou encore l'orgueil individuel et les idéologies (forte augmentation des clubs aux connotations les plus curieuses) qui entravent le système managérial dans son ensemble.

Dans ces conditions, gérer, commander, diriger, conduire ou encore manager des femmes et des hommes, cela se fait d'abord avec cœur, sensibilité, intelligence, humilité et volonté. En effet, nous l'avons dit, l'optimisation des systèmes d'organisation et de profit ne peut se concevoir et se réaliser, aujourd'hui, que par l'appel permanent à la matière grise et à la créativité de tout le personnel, quel que soit par ailleurs sa fonction et son positionnement hiérarchique.

La GRH n'est-elle pas en définitive une Aventure : celle de la culture humaine dans les entreprises ou les organisations, celle que produit l'Homme pour se penser et penser l'institution dans laquelle il travaille. Cette idée d'aventure ne s'oppose pas radicalement à celle de système de connaissances (savoir et savoir-faire, savoir faire faire, etc.) dans la mesure où elles comprennent toutes les deux un ensemble de croyances, de coutumes, de règles sociales, de langues (parfois de bois), de lois et de techniques. Chacune de ces idées suppose que la GRH est une action qui tente tant bien que mal d'organiser, de coordonner, de dominer par la formation de l'esprit et le raffinement intellectuel et moral la complexité et les incertitudes du monde des affaires.

Communiquer, accueillir, intégrer, mobiliser, convaincre, rémunérer, former, motiver, organiser, telle est en substance l'objet même et les fondements de la gestion des ressources humaines : vaste et utopique tâche, passionnantes et excessives missions (Alexander, 1991 ; Gomez Mango, 1991)...

LE POUVOIR DU CHANGEMENT

Depuis quelques années, les Femmes et les Hommes de personnel changent. Elles ou ils sont aujourd'hui des penseurs et des acteurs dont les missions sont explicitement articulées à la stratégie et à la politique de l'entreprise car le facteur humain est enfin perçu comme l'élément essentiel de la compétitivité. Cette

dernière phase est très représentative des discours officiels actuels concernant le développement de la GRH. L'avenir semble radieux pour ce domaine, les professionnels, les chercheurs et les universitaires, les Hommes s'en félicitent... et pourtant, ce n'est pas si simple (Serieyx, 1989).

Cultivons l'euphémisme jusqu'au bout et affirmons que la GRH n'est pas forcément reconnue comme une fonction d'avenir et comme une préoccupation permanente des chefs d'entreprise dans les grands groupes mais aussi de manière plus tenue mais patente dans les PME - PMI. Il en est ainsi, par exemple, dans la présentation des principaux résultats et des conclusions de l'enquête DRT International du printemps dernier dans le monde de la finance (Revue BRH, 1991) ainsi que dans celle (plus large au niveau des secteurs) de l'enquête célèbre Price Waterhouse Cranfield Project.

L'utilité de la GRH est bien sûr acceptée par ces chefs d'entreprise, mais elle n'en sait pas assez (optimisation fiscale et sociale), elle reste perçue comme une fonction administrative, un centre de coût, elle n'apporte pas de réponses aux problèmes urgents et de plus en plus accrus qui se posent aux managers. Dans la hiérarchie, latente ou affirmée, entre les différents services d'une entreprise, la GRH reste une fonction tolérée, "mineure" et attachée toujours, pour combien d'années encore, à la gestion de la paie et à l'administration du personnel. Dans le même temps et de manière paradoxale, les responsables des ressources humaines en savent peut-être un peu trop... Son expansion (enquête CEGOS, citée par Meeus, 1991) ne plait pas à tout le monde. L'objet même, la gestion optimale des hommes et de leurs ressources, est jugé insupportable pour certaines "chapelles".

L'expansion de la GRH s'inscrit en conséquence dans des rapports de pouvoir et les choses sont loin, très loin parfois, d'être conviviales. Des conflits, des clivages apparaissent et s'expriment par de nouveaux sigles dont la signification échappe souvent aux employés et aux clients : DRH, DIRCOM, DIRINFO, DAF, etc. Qui va gagner ? Qui va confisquer, à son profit, le droit de parler par et pour l'entreprise. Les pouvoirs de la GRH sont aujourd'hui encore très faibles, question secondaire pour les dirigeants d'entreprises, mais peut-être que les gestionnaires des ressources humaines pourront-ils confisquer à leur profit le droit de parler et d'agir au nom de l'entreprise, donc de diffuser une idée différente de celle-ci.

La GRH doit être une vision élargie de l'Homme dépouillée des illusions glorieuses (Vaculik, 1991), des stratégies actuelles de récupération et d'assimilation. Dire que la GRH change ne signifie pas que ce changement soit diffus et collectif. Il y aurait dans la GRH contemporaine un espace où se rencontrent des volontés humaines et des slogans institutionnels. Cet espace, c'est celui du changement et des pouvoirs qui lui sont afférents.

L'ENTREPRISE DE LA CULTURE

L'espace, celui du changement dont on vient de parler, est un espace culturel qui pose la question de l'entreprise définie comme un espace ou un lieu de vie au travail. Les entreprises ne sont plus aujourd'hui uniquement un lieu de "création, de fabrication, de ventes et de bénéfices", elles sont et seront encore plus demain le lieu de vie principal des Hommes.

L'entreprise moderne et celle du futur proche post-moderne doit comprendre et accepter ce nouveau paramètre dans le sens d'une gestion des ressources humaines se battant pour la pérennité d'une communauté (culture d'entreprise) et pour la solidarité des acteurs de celle-ci envers un environnement de plus en plus agressif et concurrentiel.

Commander, diriger ou mieux encore conduire les ressources humaines de telle ou telle organisation signifie aujourd'hui gérer en collégialité, négocier en permanence avec elles en fonction d'enjeux qui sont d'abord et avant tout les siens... Si la politique de l'entreprise est définie comme une commande de régulation et comme la compétition rationalisée des acteurs pour la maîtrise de cette commande, alors la gestion des ressources humaines a un bel avenir devant elle dans la mesure où, d'une part, elle participe à l'effort de qualité et de compétitivité et que, d'autre part, elle aide et conduit les Hommes à mieux être et à mieux vivre dans le cadre de leur communauté d'appartenance.

LE PLAIDOYER DE LA MULTIDISCIPLINARITE

Alors que dire ? Que penser de cette GRH ? Vaste utopie, belle illusion ? Une telle réflexion problématisée sur l'avenir d'une illusion opposera toujours les théoriciens aux praticiens, séparera les professeurs des professionnels, les rationalistes des empiristes, les scientifiques des gourous, les optimistes des pessimistes. Pour reprendre, de manière analogique, un trait d'humour largement diffusé et partagé, nous pouvons émettre l'hypothèse que la différence entre les optimistes et les pessimistes tient au fait que les optimistes pensent que l'avenir de la GRH est corrélé au développement des missions de restructuration et de licenciement et que les pessimistes pensent qu'il n'y en aura pas pour tout le monde...

L'intelligence et les qualités de cœur ne s'acquièrent dans aucune école même grande, la culture et les connaissances nous apprennent seulement à raisonner et donc à faciliter l'évolution et le développement de l'Homme et de ses ressources. La chance de la GRH se trouve dans la mise en place d'une véritable multidisciplinarité (Berry, 1991), sans clans ni chapelles. Certes, ce discours n'est pas nouveau, il faut en convenir (Gras, 1979 ; Piaget, 1967). Mais une réalité demeure, sur laquelle il convient, aujourd'hui plus que jamais, de s'interroger : certaines disciplines ont fait avancer la théorisation, mais celle-ci demeure encore

mal connue et, de fait, ne profite guère "sur le terrain" ; d'autres ont fait progresser les pratiques, mais restent en mal de conceptualisation. Les échecs de bon nombre de méthodes de gestion, reposant dans bien des cas sur de mauvaises interprétations de la réalité du travail, ne font que confirmer cet état de fait.

C'est en rapprochant les disciplines que l'on peut espérer véritablement développer le savoir sur la psychologie de l'homme au travail (Besseyre des Horts, 1987 ; Brochier, 1988 ; Cuny & Gadbois, 1990 ; Dejours C., 1980 ; Meeus, 1991) et permettre, ainsi, de le diffuser et d'y apporter de véritables réponses qui devraient dépasser les grands poncifs à la mode du management actuel : formation, motivation, communication.

LA CONCLUSION DE L'INTRODUCTION

A y regarder de plus près, le commerce, national et international, n'a vraiment rien de pacifique. La guerre économique bat son plein et, malgré quelques volontés constatées deçà delà pour gagner moins et vivre plus (C. Hymovitz, 1991), l'argent reste le nerf de la guerre, l'élément moteur des énergies humaines de notre fin de siècle. La rigueur des processus économiques s'accéléralant, l'individu est notablement surveillé et négligé, la ressource humaine reconnue et organisée (B. Darty, 1990). L'entreprise, déifiée, mythique, civilisée, n'est pas totalement inoffensive, c'est le champ de bataille de la guerre économique, le terrain où s'affrontent les passions et les ambitions, les négligences et les médiocrités, les pulsions de vie et les pulsions de mort, en un mot les ressources humaines (J.-P. Le Goff, 1990).

La croissance de la productivité, associée à des objectifs permanents de rentabilité, concentre les profits et

les revenus dans un nombre de plus en plus restreint de mains. Le chômage comme les ressources se mondialise. De quoi vont donc vivre ceux qui, chaque jour plus nombreux, ne participent pas à ce progrès international, à cet essor ?

La GRH peut-elle rester en dehors du débat, peut-elle enfin se démarquer d'une analyse sérieuse des interdépendances entre les facteurs biologiques, psychologiques, sociaux et économiques ?

Très paradoxalement, c'est le jour où l'individu est le plus nié, dans son "être" et le plus convoité dans son "avoir" que l'on assiste à une reconnaissance affirmée de la GRH (Roitter, directeur de "American Psychomanagement" de Boston, cité par Alexander, 1991). En effet, une analyse de la littérature scientifique et professionnelle laisse augurer une explosion de la fonction RH, une sensibilisation nouvelle à l'égard de ce domaine, un développement souhaité des hommes, une multiplication des colloques RH, dans le même temps qu'une radicalisation des licenciements, des restructurations et des dégraissages.

Il n'est pas étonnant, dans ces conditions, que le 2^e congrès de l'AGRH se soit donné comme thème de réflexion l'expression elliptique "Pour une vision de la GRH". Désireux d'écrire et de prendre la parole, de rompre l'isolement, soucieux d'apprendre de l'autre et d'échanger des expériences, les acteurs de ce vieux-nouveau domaine devront nécessairement définir la GRH, son champ d'application, ses vraies-fausses limites, son objet véritable ou fantasmé. Circonscrire l'identité de la GRH demande d'instaurer un dialogue très ouvert et d'inscrire celui-ci dans un débat sur les "secrets" dans et de l'entreprise... Il y en a vraiment beaucoup, autant que de visions de la GRH, autant que d'acteurs. Nous espérons que cet exposé aura contribué positivement à la construction de ce futur et de cette quête d'identité.

- ALEXANDER, S., 1991 - "Les patrons américains ne savent pas licencier". Paris, *Courrier International*, n° 53, novembre, pp. 29-30.
- BERRY, M., 1984 - "Logique de la connaissance et logique de l'action". Réflexions à partir de l'expérience des recherches en gestion menées à l'Ecole des Mines de Paris et à l'Ecole Polytechnique (extraits), Ecole Polytechnique, 56 p.
- BERRY, M., 1991 - "L'interdisciplinarité : un objectif difficile à concrétiser", *La Recherche*, n° 228, vol. 22, janvier, pp. 66-68.
- BERTOLINI, G., 1991 - "Implantation de centres de traitement de déchets industriels dans un contexte régional : approche sociologique et socio-politique". ANRED (Les transformeurs), août, 89 p.
- BESLU, F.X., 1991 - "Faut-il supprimer les DRH ?", Paris, *L'Express*, Réussir, 7 novembre, pp. 14-15.
- BESSEYRE des HORTS, Ch-H., 1987 - "Typologie des pratiques de gestion des ressources humaines", *Revue Française de Gestion*, n° 65-66, nov.-déc., pp. 149-155.
- BROCHIER, H., 1988 - "Pour une ouverture de l'économie au questionnement politique", *Le Cahier du Collège International de Philosophie*, n° 6, octobre, pp. 118-126.
- CUNY, X. & GADBOIS, Ch., 1990 - "Généralisation des résultats en psychologie du travail". *Revue Le Travail Humain*, n° 4, Vol. 53, pp. 289-381.
- DARTY, B., 1990 - "Préface de L'enjeu humain de l'entreprise". Paris, Collection Les enjeux de l'entreprise, p. 3.
- DEJOURS, C., 1980 - "Anxiété et travail". *Travail et Emploi*, 5 (numéro spécial).
- DEJOURS, C. & ABDOUCHELLI, E., 1982 - "Désir ou motivation ? L'interrogation psychanalytique sur le travail". *Société Française de Psychologie : quelles motivations au travail ?* Paris, *Entreprise Moderne d'Edition*, pp. 119-126.
- FIX, D., 1991 - "La direction des ressources humaines : nouvelle antichambre du pouvoir". Paris, *Courrier International*, N°49, p. 25.
- GODET, M., 1989 - "Prospective : Pourquoi ? Comment ? Sept idées-clefs". Paris, *Futuribles*, N° 137, novembre, pp. 79-84.
- GOMEZ MANGO, E., 1991 - "Un amour sans remède". Thème : L'excès. Paris, *Nouvelle Revue de Psychanalyse* N° 43, printemps, pp. 21-36.
- GRAS, A., 1979 - "Sociologie des ruptures". Paris, PUF, 205 p.
- HYMOVITZ, C., 1991 - "Gagner moins, vivre plus". Paris, *Courrier International*, N° 52, p. 26.
- KARLI, P., 1987 - "Les bases neurophysiologiques des conduites. Les fonctions des relations sociales". In *Psychologie*, sous la direction de J. Piaget, P. Mounoud & J.-P. Bronckart, Paris, *Encyclopédie de la Pléiade*, pp. 1587-1617.
- LE BOTERF, G., 1985 - "Où va la formation des cadres ?". Paris, Les Editions d'Organisation, 106 p.
- LE GOFF, J.-P., 1990 - "Le sacre de l'entreprise". Paris, *Esprit*, pp. 123-134.
- MEEUS, C., 1991 - "La fonction ressources humaines sous les projecteurs". Paris, *Le Figaro Economie*, 28 oct., p. 34.
- PIAGET, J., 1967 - "Logique et connaissance scientifique". Paris, *Encyclopédie de la Pléiade*, 1345 p.
- REVUE Banques Ressources Humaines, 1991 - "Etude DRT International". Paris, *Publi-News*, N° 6, septembre, p. 6.
- SERIEYX, H., 1989 - "Le projet d'entreprise mode d'emploi. Pour Valoriser la ressource humaine". Paris, *Futuribles*, N°137, novembre, pp. 63-78.
- VACULIK, M., 1991 - "La France, le capitalisme et le petit cireur pragueois". Paris, *Courrier Internat.*, N° 51, p. 30.
- VALADE, A., 1991 - "La langue de bois : ça fait mal, existe-t-il un moyen pour la soigner ?". Paris, *MCS*, N° 373, octobre, pp. 8-14.