

ESPACE INTERNATIONAL ET NOUVEAU PROFIL DU DRH

Z. YANAT

Professeur ESC Tours

Le profil du directeur des ressources humaines (DRH) dans les entreprises des pays en transition vers l'économie de marché change.

Effet de mode ou forte présence de l'actualité ? Une affirmation et une question interpellent le chercheur qui réfléchit sur ces entreprises.

Affirmer que ces entreprises ont longtemps été guidées et protégées par la doctrine fayol - taylorienne est une vérité communément admise.

Se demander par ailleurs si l'autonomie actuellement déclarée au niveau du discours politique et juridique se traduit concrètement par une réelle concertation entre des acteurs enfin libérés de la tutelle administrative de l'état dominateur nous semble pertinent.

Notre communication, s'appuyant sur des expériences vécues, se propose de vérifier ce constat et cette hypothèse et se propose aussi de suggérer les leçons qu'il convient d'en tirer. Comparant, à la lumière de la littérature managériale, le fonctionnement d'entreprises de pays en voie de développement à celui d'entreprises de pays industrialisés, notre communication tentera de montrer que, dans les deux cas de figure, au-delà des différences d'histoire et de culture, le passage d'une économie planifiée à une économie de marché passe par l'adoption et la mise en œuvre concrète d'une autre vision de la gestion du fait humain par des acteurs responsables de leur destin au sein d'une entreprise libérée de sa captivité.

Le DRH dispose, dans ce nouveau paysage international, d'une opportunité nouvelle qui l'interpelle sur son métier, sa professionnalité, ses modes de gestion et la valorisation de son savoir.

Je tiens pour impossible de connaître les parties sans connaître le tout, non plus que de connaître le tout sans connaître particulièrement les parties.

Blaise PASCAL

Aucun problème global ne peut trouver de solution à partir d'une discipline particulière.

Edgar MORIN

Je recherche ce qui, dans la nature humaine, est constant et fondamental.

Claude LEVI - STRAUSS

PRESENTATION GENERALE

A - PROBLEMATIQUE

Le paysage politique international se modifie sous nos yeux à une vitesse vertigineuse. Il n'est pas de jour où on n'annonce la volonté des uns ou des autres de changer. Il n'est pas d'événement local qui puisse être analysé avec pertinence s'il n'est pas replacé dans un schéma plus global de connaissance.

Cette volonté de changement et d'interaction ne s'expriment pas dans les seuls domaines politique (changer de régime) ou économique (passer d'une économie planifiée à une économie de marché). Elle s'exprime aussi dans le domaine du management des hommes. Il est même possible d'avancer que le management des hommes est plus souvent la condition première des changements économiques et politiques profonds.

Ce constat n'est pas nouveau : périodiquement on assiste, sous la poussée de difficultés de tous genres, à des mutations, voire à des bouleversements de tous genres.

Ce qui est nouveau semble être :

- la généralisation du phénomène de rejet de tout dogmatisme ;
- la volonté de s'identifier, tant que faire se peut, à des valeurs considérées comme universelles.

Nous avons pu vérifier cette double tendance dans le domaine de la fonction personnel en URSS, à Madagascar, en Algérie, pays différents par leur culture et leur histoire mais unis à travers l'espace international dans le même souci d'une autre vision de la gestion du fait humain.

Notre communication a pour but de rendre compte, à la lumière de la littérature managériale, des conclusions d'une recherche conduite auprès d'entreprises algériennes entre 1980 et 1985¹. Conclusions confirmées par une étude réalisée durant l'été 1991 et complétées par les résultats d'enquêtes auprès de dirigeants d'entreprises soviétiques et malgaches durant les années 1990 et 1991.

Avant de rendre compte des résultats auxquels je suis parvenu, il convient de présenter, dans cette introduction, les hypothèses sur lesquelles repose ma recherche et la méthode utilisée pour les vérifier.

B - HYPOTHESES

- 1 - Je suis parti de l'affirmation reconnue de tous selon laquelle plus le contrôle social est puissant plus les entreprises sont guidées et protégées par la doctrine "fayollienne-taylorienne".
- 2 - J'émetts ensuite une première hypothèse selon laquelle ce système de gestion n'est pas sans impact sur le statut du responsable de la structure du personnel, caractérisé par une marge de manœuvre très étroite.
- 3 - Le responsable de la structure du personnel et c'est ma deuxième hypothèse, est capable de répondre aux contraintes nées de l'environnement mais cette marge de manœuvre se situe au niveau de l'intégration des principes généraux de gestion et d'une vision commune tendue vers l'action.

C - METHODE UTILISEE

Nous examinerons, dans ce paragraphe, le cadre conceptuel de notre recherche et rendrons compte de notre démarche.

1 - Cadre conceptuel

Dans la jungle des théories des organisations mises à notre disposition par les sciences du management², l'approche système nous paraît la mieux armée pour expliquer, pour rendre compte du "pourquoi" de l'activité humaine dans des pays aussi différents que l'Algérie, Madagascar et l'URSS.

Cette approche constitue un progrès par rapport aux autres théories classiques qui isolent les éléments contenus dans leur champ d'observation et appauvrissent ainsi la compréhension de l'ensemble³.

Nous retiendrons, de façon plus précise, que la bonne vieille logique cartésienne est complètement dépassée⁴ par les événements : elle s'avère incapable de rendre compte de la réalité d'aujourd'hui.

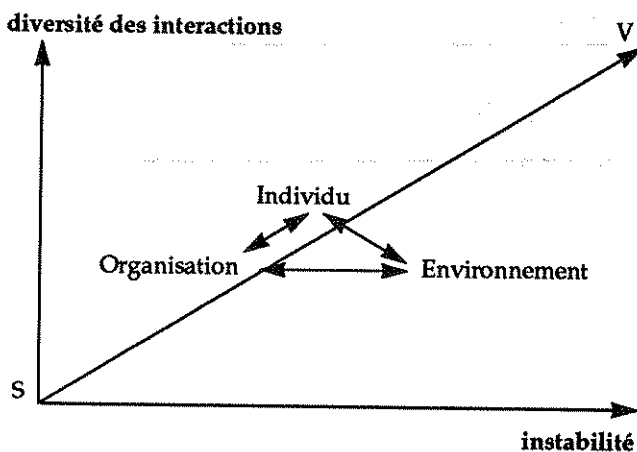
La principale caractéristique de notre environnement est d'être marqué par une instabilité permanente de l'univers ainsi que par la diversité des interactions qui se tissent notamment au sein de l'entreprise. Nous dirons avec Edgar Morin que l'environnement est marqué par un formidable développement de la complexité.

La causalité était la loi majeure. Elle n'est plus qu'une forme parmi d'autres. A la différence du "Discours de la méthode" de Descartes, la "Méthode" de Morin⁵ récuse d'emblée l'idée d'une Vérité définitive qu'il serait possible d'atteindre et d'une connaissance absolument rigoureuse à mettre en œuvre. L'objectif est, au contraire, d'intégrer l'idée d'inachèvement, d'incertitude, de relativité de la connaissance.

En pratique, ce constat et cette thèse nous obligent :

- d'une part à revoir notre prétention à "ordonner" les événements et phénomènes selon des "lois" identifiables et régulières,
- d'autre part à poursuivre l'aventure de la connaissance qui est "dialogue avec l'univers".

Nous proposons de représenter cette nouvelle vision par le schéma ci-après dans lequel notre objet de recherche — les systèmes de gestion de la fonction personnel dans les entreprises d'Algérie, Madagascar et URSS — se situe dans un champ complexe défini par deux paramètres, l'instabilité et la diversité.



Champ complexe et position du sujet - acteur - visionnaire

La responsabilité du directeur du personnel dans ces pays est représentée par l'axe SV. S comme sujet et V comme vision d'un "avenir autrement"⁵ et jamais le même puisque toujours en équilibre instable. Une vision qui est influencée — mais non déterminée — par la complexité et de façon complémentaire influence elle-même, par la prise de position du sujet, cette complexité dans un mouvement circulaire.

Ce schéma intègre un autre concept de la pensée complexe qui hante plusieurs auteurs des sciences de l'homme⁶ et des sciences en général⁷ : le "principe hologrammique"⁸.

"Dans sa formulation la plus simpliste et la plus structurée, l'image holographique est constituée de points (les parties) qui sont chacun, en même temps qu'un fragment singulier d'un tout, le porteur de l'information quasi totale de l'objet que représente l'hologramme".

Ainsi, d'une certaine façon, le tout de l'Organisation (O) est présent dans la partie Individu (I), le tout de l'Individu est présent dans la partie Environnement (E) etc. et cela dans un mouvement circulaire qui identifie un nombre considérable d'interactions.

Appliqué à la gestion des entreprises, ce principe permet de retenir qu'une vision globale est nécessaire pour tout responsable qui veut comprendre le sens de ses actions étant entendu que les points d'application de cette solution globale sont locaux.

Ici se situe — et nous reviendrons sur ce point — l'une des valeurs universelles qu'un homme du personnel de pays en transition vers l'économie de marché ne saurait ignorer.

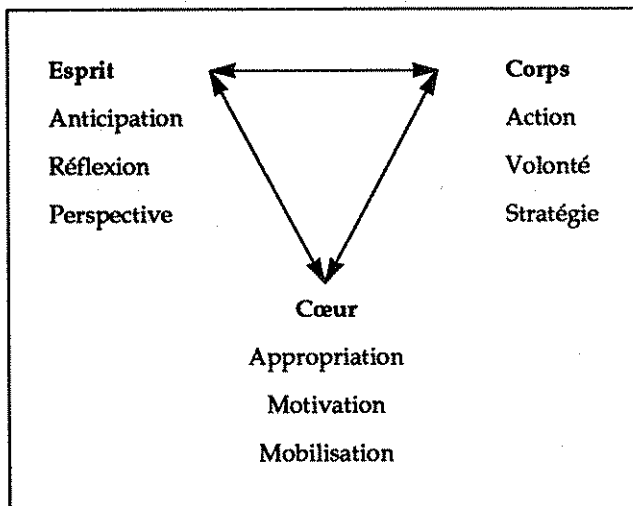
En d'autres termes l'homme du personnel retiendra qu'avoir une autre vision de l'avenir c'est comprendre qu'il n'existe guère de problèmes qui puissent être isolés et que l'on assiste au contraire à une montée de l'interdépendance des problèmes, voire à leur enchevêtrement croissant.

Nous proposons, pour en terminer avec la lecture de ce schéma, une formule mathématique $SV = EC1C2$ qui introduit d'autres concepts empruntés à la sociologie de l'organisation.

Nous avons déjà noté que dans SV, V indique la trajectoire, la vision qui donne un sens à l'acteur, au Sujet pour gérer l'ensemble IOE (Individu, Organisation, Environnement)

La vision de l'acteur SV intègre dans sa trajectoire trois éléments explicatifs de toute action humaine : l'Esprit (E), le Cœur (C1) et le Corps (C2). Avant nous, d'autres auteurs ont montré que les éléments de cette trinité sont indissociables pour la compréhension du tout et aucun d'entre eux ne donne la clef de l'ensemble.

C'est ce que montre le schéma ci-dessous emprunté à M. Godet⁹.



Chaque élément de cette trinité doit être intégré dans un seul et même mouvement synergétique.

L'intérêt de cette démarche consiste à reconnaître à l'homme en général (I), au responsable en particulier (S), la qualité d'acteur visionnaire.

Dans la pratique, nous retiendrons, avec Martory et Crozet¹⁰ que toute décision doit tenir compte des personnalités, de l'environnement, du passé de l'organisation. Elle n'est jamais un choix dans l'absolu mais décision dans un contexte et en fonction de personnalités, ce que M. Crozier a exprimé dans une formule célèbre "l'homme n'est pas seulement une main et un cœur mais il est aussi une tête, c'est-à-dire un agent autonome et libre, capable de réagir non seulement contre la standardisation taylorienne mais aussi contre la manipulation psychologique."

Cette conception de l'homme et de la gestion permet de comprendre le sens des métamorphoses subies par

les entreprises fonctionnant dans un espace international complexe.

Au-delà de leurs différences, de leur histoire, de leur culture, elles affirment leur choix d'une autre façon de gérer. Au modèle de l'entreprise traditionnelle, elles choisissent de substituer le modèle désigné par Omar Aktouf et Hubert Landier sous l'expression "d'entreprise intelligente"¹¹.

Les conclusions retenues par l'ensemble des auteurs cités ci-dessus concernent les entreprises des pays industrialisés. Nous avons observé, quant à nous, un phénomène identique dans les entreprises des pays en transition vers l'économie de marché, auprès desquelles nous avons enquêté.

Il convient de rendre compte, à présent, de notre démarche.

2 - La démarche adoptée

Notre choix était d'aller au plus près de la réalité. C'est pourquoi notre démarche a "côté" le genre monographie — questionnaires d'enquêtes, interviews — et la méthode "d'observation participante". Elle s'est largement inspirée de l'ethnométhodologie¹³.

a - en Algérie, nous avons largement utilisé les enquêtes menées, l'une en qualité de chef de projet en organisation, l'autre en qualité de directeur du personnel, pour diagnostiquer la fonction personnel et élaborer un schéma directeur de la fonction personnel.

Dans chacune de ces situations, un questionnaire a été diffusé auprès d'une soixantaine d'unités de production pour expliquer le sens de notre action.

Ce questionnaire regroupait trois domaines de préoccupation :

- la structuration de la fonction personnel,
- les systèmes et procédures de gestion du personnel,
- les principaux domaines d'activités de la fonction personnel, soit :
 - les salaires et la productivité,
 - l'adéquation des travailleurs à leur poste de travail,
 - l'organisation du travail et la nomenclature des postes.

Les réponses à la centaine de questions de ce questionnaire ont été traitées par les services de la direction du personnel. Nous nous sommes intéressés à la synthèse des résultats parce que notre recherche se veut essentiellement qualitative, ne prétendant pas à une représentativité statistique.

Nous ne nous sommes pas contenté des informations issues du traitement des réponses au questionnaire. Pour intégrer les changements survenus depuis 1990 dans les domaines économique et politique (passage de l'économie de marché à l'économie planifiée, réforme de l'entreprise), nous avons procédé durant l'été 1991 à une série d'entretiens directs auprès de responsables d'entreprises ayant traité notre questionnaire quelques années auparavant.

Ces entretiens ont permis de valider les résultats de l'enquête initiale et de constater que l'autonomie déclarée par le discours politico-juridique ne se traduit pas par une réelle concertation entre les acteurs salariés et l'acteur Etat dominateur et omni présent.

Ces méthodes d'appréhension médiatisées ont été complétées par une méthode plus directe, la méthode dite "d'observation participante".

Des praticiens et des chercheurs en sciences humaines l'ont utilisée avec brio. Nous citerons pour l'exemple les ouvrages de Ch. Morel¹⁴ qui a su "devenir l'ethnologue minutieux et objectif de l'entreprise décrite "par la vérité du ton, l'exactitude de l'observation, la justesse de la notation"¹⁵ ou encore, B. Galambaud¹⁶ qui, par ses analyses, démontre les attitudes, les croyances, les certitudes des différents acteurs, en sociologue averti des pratiques quotidiennes que les directions du personnel initient et conduisent.

Pour l'entreprise algérienne, cette méthode a été magistralement utilisée par O. Aktouf¹⁷.

Sa "récolte" a été matérialisée par la tenue d'un "carnet de notes" quotidien sur l'ensemble de ses observations au sein d'un complexe d'unités de production. Sa participation a consisté à "partager" la vie des travailleurs, aussi bien leur travail que l'ensemble de ce qui fait leur vie autour de l'entreprise (repas, activités annexes, assemblées).

Malinowski¹⁸ a inauguré la méthode qui "consiste à vivre en indigène pour avoir la prétention de comprendre ou expliquer ce que l'on observe". Il appliquera cette méthode dès 1915 et s'en expliquera longuement dans les premiers chapitres des Argonautes.

Mais les vrais précurseurs de l'approche en milieu industriel ont été¹⁹ :

- aux Etats-Unis d'Amérique, Mayo, Roethlisberger, Dickson et, plus tard, Whyte, Blau et Gouldner ;
- en Angleterre, E. Jaques, T. Lupton et d'autres chercheurs du Tavistok Institute ;
- en France, S. Weil et M. Crozier.

Cette méthode présente l'avantage incontestable de la présence directe, de l'implication volontaire consciente de l'observateur qui ne cherche plus une illusoire mise en parenthèse ou une aléatoire objectivité. Pour notre part, nous avons vécu des faits concrets dont nous désirons rendre compte en les interprétant à la lumière des sciences de gestion. Nous n'évacuons donc pas notre équation personnelle lors de la relecture de l'interprétation des faits et résultats issus de la démarche médiatisée (questionnaire d'enquête).

b - Pour appréhender la réalité des entreprises soviétiques, nous avons complété notre recherche documentaire par une série d'interviews systématiques d'une vingtaine de dirigeants. Interviews réalisés lors du déroulement d'un programme de formation à la gestion des ressources humaines, programme conçu et piloté par nos soins.²⁰

c - La démarche adoptée auprès des entreprises malgaches a conjugué les trois modes d'investigation et de recherche d'information — monographie, questionnaire d'enquête, observation participante —.

Chargé d'effectuer des opérations d'audit social au sein d'une dizaine d'entreprises publiques et privées représentatives de l'économie malgache, nous avons été amené en 1990 et 1991 à vivre la réalité du fonctionnement de ces organisations.

Les enquêtes réalisées dans ce pays confirment et valident les résultats obtenus au cours de nos enquêtes antérieures en Algérie et auprès des dirigeants soviétiques.

Nous ordonnerons nos résultats autour de deux thèmes :

- la marginalisation de la fonction personnel aujourd'hui,
- les conditions d'un "management autrement" commun aux trois pays.

PREMIERE PARTIE : LA MARGINALISATION DE LA FONCTION PERSONNEL AUJOURD'HUI

La situation actuelle de la fonction personnel dans les entreprises des pays étudiés se caractérise par une relative hétérogénéité. Il est cependant possible d'observer partout une certaine inertie, un enfermement qui trahissent une conception traditionnelle de la fonction personnel et ont pour effet de limiter la marge de manœuvre de ses acteurs.

Le modèle dominant fait apparaître deux caractères communs :

- des activités de type juridico-administratif,
- une structure de type mécaniste et bureaucratique.

A - DES ACTIVITES DE TYPE JURIDICO-ADMINISTRATIF

1 - La littérature managériale reconnaît à la fonction personnel trois dimensions²¹ même si certains auteurs introduisent quelques nuances²²

- une dimension "administrative" qui correspond à l'image la plus classique de la fonction. Cette dimension recouvre essentiellement l'établissement de la paie mais aussi l'élaboration des politiques concernant les salaires, les garanties d'emplois, la définition des procédures, etc.²³ Dans cette optique, l'institution chargée du personnel a un rôle de traduction de la réglementation en procédure d'application et de conduite des opérations requises pour le fonctionnement quotidien de l'entreprise ;
- une dimension "gestion des personnes" qui correspond à une image plus moderne. Cette dimension recouvre essentiellement la prise en charge des individus tant sur le plan matériel que psycholo-

gique tout au long de leur passage dans l'entreprise, depuis le recrutement jusqu'à la cessation de fonction. L'appréciation, la formation, l'évaluation, la promotion, la rémunération et l'accueil-intégration sont les principales phases du processus. Dans cette vision, l'objectif de la direction du personnel est de promouvoir une gestion de plus en plus fine et segmentée pour aboutir à une "gestion personnalisée"²⁴.

- une dimension "développement social" qui correspond à la phase achevée de l'évolution de la fonction personnel. Cette dimension recouvre le développement et le perfectionnement des capacités personnelles dans les domaines favorisant la cohésion et l'efficacité de l'organisation. Dans cette vision, l'hypothèse sous-jacente est que si l'on met les individus dans de bonnes conditions physiques et psychologiques de travail, si on tient compte réellement de leurs besoins, les résultats économiques seront plus performants.

Ces trois dimensions ne s'excluent pas les unes les autres, elles "coexistent en se complétant"²⁵ et en se moulant dans des structures adaptées à la nature des activités.

2 - Qu'en est-il dans les entreprises objet de notre enquête ?

Dans ces pays, la primauté accordée à l'homme dans le discours politique et les textes juridiques porterait à croire que la fonction personnel a dépassé le stade de la dimension administrative.

En réalité cette fonction est organisée selon une conception globale et uniforme voulue par l'Etat afin de parvenir à une mobilisation sociale nécessaire à la réalisation des objectifs de production planifiés et nationaux.

Cette observation est plus flagrante pour l'Algérie et l'URSS où l'on relève une très forte "juridicité" des activités de la fonction personnel.

Ces activités se confondent avec les règles juridiques qui sont de source étatique... Elles sont décrétées par le sommet, ce qui a pour effet de réduire la liberté de gestion de la direction du personnel (lorsqu'elle existe) et de produire un système de gestion des ressources humaines centralisé et formalisé.

Ainsi, par exemple, en Algérie, ce système s'organise autour de la place prépondérante occupée par l'analyse et la cotation des postes de travail.

Il y est faite obligation à l'entreprise de se référer à une méthode unique et nationale.

De plus, elle doit transmettre au ministère des propositions pour validation des postes analysés, cotés et classés.

Cette situation de dépendance est d'autant plus pénalisante que certaines entreprises ont vu ralentir leur élan vers la recherche de solutions adaptées à leurs problèmes.

"Les autorités supérieures" fondent leur décision de réduction de marge de manœuvre des entreprises sur les présupposés suivants :

- des expériences isolées ne sauraient être entreprises : les directions générales des entreprises doivent se soumettre à la même méthode nationale qui est la meilleure pour tous parce qu'elle a été conçue pour tous ;
- selon la conception intégratrice et non conflictuelle de la théorie classique des organisations²⁶ sur laquelle se fonde le principe de la paix sociale, les entreprises ont la "mission" de retenir, de faire connaître et de généraliser au sein de leurs collectifs de travailleurs cette méthode unique ;
- tout ce qui est "bon" pour la collectivité nationale est également "bon" pour toutes les entreprises, sans exception.

Ce raisonnement découle de la croyance en une rationalité quasi illimitée de l'organisation qui permet de trouver la meilleure façon de gérer efficacement toutes les entreprises publiques.

Ces postulats vont évacuer toute relation de pouvoir entre les organes d'une même entreprise et entre les entreprises de la collectivité nationale.

La façon la plus rationnelle d'organiser l'activité du travail et de hiérarchiser les postes de travail doit s'imposer à toutes les entreprises. Celles-ci ne peuvent qu'être d'accord avec cette unique façon de faire les choses.

Il n'y a donc pas de conflit possible, selon le discours officiel, sur la méthode retenue par les pouvoirs publics.

La réforme de l'entreprise, mise en place en 1990 aurait pu changer la situation. Ce serait oublier la force d'inertie que l'inflation juridique a imprimée au comportement des salariés en général et à celui des responsables en particulier. Ces derniers continuent en effet de se référer, dans un mouvement naturel, à ce modèle unique centralisé faute de disposer d'un autre modèle de référence.

Les potentialités pertinentes des travailleurs ne constituent pas la préoccupation majeure de la direction du personnel.

Toute l'énergie de cette direction est orientée vers la meilleure manière de réaliser les analyses et cotations de postes et d'appliquer la réglementation.

Dès lors, la fonction personnel, démunie de marge de manœuvre, va se refermer sur elle-même. Le peu de prérogatives qu'elle possède, elle cherchera à le garder. De peur de le perdre, elle aura peu de contacts avec les autres fonctions. D'où un effet de cloisonnement.

Ces caractéristiques de la fonction nous renseignent sur la structure personnel des entreprises, objet de notre étude.

B - UNE STRUCTURE DE TYPE MECANISTE ET BUREAUCRATIQUE

1 - La structure constitue le cadre d'où émergent les décisions prises dans les différents domaines d'activité de l'entreprise

Qu'elle soit définie comme "un ensemble de fonctions

et de relations déterminant formellement les missions que chaque unité composante de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités²⁷ ou comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination de ces tâches²⁸, elle repose toujours, comme le rappelle Octave Gelinier²⁹ sur la notion "d'organe", c'est-à-dire un homme ou un groupe d'hommes agissant comme "centre de décisions" ou comme "agent d'exécution" dans un domaine d'activité déterminé.

Dans le cas des entreprises observées, la structure-organe agit davantage comme agent d'exécution que comme centre de décision. Son rôle, dans l'entreprise, est de servir de véhicule de la politique sociale définie par l'Etat.

Elle va fonctionner alors comme une machine bien réglée et bien intégrée obéissant à des injonctions externes et refusant aux opérateurs internes une large marge de manœuvre.

Sa configuration sera déterminée par des règles fondées sur l'unicité de direction et sur la centralisation des décisions.

Il en résulte un modèle dominant conçu pour être au service de l'organisation et non au service des individus.

Les facteurs individuels n'ont pas une importance capitale dans le choix des pouvoirs publics.

Bien au contraire, tout est fait pour que les relations de travail soient impersonnelles. Il en résulte alors, malgré le discours généreux des pouvoirs publics et les textes sur la prise en considération de l'humain, une structure de la fonction personnel bureaucratisée, désincarnée, dépersonnalisée.

2 - Comme le montre Thomas Lowit et Nicole Fratellini pour l'URSS³⁰ cette situation résulte de l'état de "captivité" dans lequel se trouvent les entreprises

"Chaque entreprise socialiste constitue un chaînon de base, une cellule, un maillon économique d'une économie nationale unique et organisée au niveau du pays tout entier". Et, pour ceux qui croiraient au caractère "révolutionnaire" de la loi de juin 1989 portant réforme de l'entreprise, il suffirait de relire le texte de synthèse du programme de réforme économique adressé en octobre 1990 aux députés soviétiques et plus particulièrement cette phrase : "la transition vers l'économie de marché n'est pas en contradiction avec le choix socialiste" pour comprendre que le temps des conservateurs et des bureaucrates n'est pas révolu...

Dans ce contexte, il est aisé de percevoir qu'une entreprise n'est pas une unité indépendante, dotée d'un comportement autonome et obéissant à une logique pure.

La notion d'entreprise en tant que sous-système obéissant aux lois marxistes-léninistes du développement social global continue de dominer.

De qui alors l'entreprise est-elle captive ?

De toute évidence, de l'Etat tout d'abord, qui agit en tant que propriétaire des moyens de production.

L'entreprise dépend également largement de l'appareil du parti qui contrôle la mobilisation des moyens à mettre en œuvre pour assurer la réalisation des objectifs préalablement assignés.

Cette mise sous tutelle de l'entreprise a pour conséquence de renforcer l'emprise idéologique des dirigeants qui, dans leur pratique, négligent les processus sociaux et valorisent les processus économiques.

Selon une étude réalisée par H. Bherer³¹, le déterminisme économique aux accents tayloriens atteint, dans la conception soviétique, des dimensions caricaturales.

La stimulation des entreprises est abordée dans la perspective des décisions centrales plutôt qu'à partir des éléments complexes de prise de décision au niveau de l'entreprise elle-même.

Selon cette idéologie érigée en système, "la conception de Mayo équivaut à exclure les rapports économiques du système des facteurs qui déterminent les relations sociales au sein de l'entreprise industrielle. On y retrouve cette fatale attitude qui consiste à absolutiser les lois sociales autonomes et qui constitue le fondement phénoménologique et méthodologique de ces conceptions bourgeoises".

Sur les structures, cette idéologie adopte le même parti pris. Ainsi les enquêtes sur les processus informels en milieu organisationnel se trouvent officiellement bannis de la recherche et de la réflexion sociologique selon Guichiani³² qui s'exprime en ces termes : "La division de la structure de l'entreprise en groupes formels et en groupes informels qui domine la sociologie bourgeoise s'avère impraticable parce qu'elle masque la distinction de principe entre une entreprise d'exploitation capitaliste et une entreprise de coopération socialiste".

D'une façon générale, ces tenants de l'idéologie soviétique considèrent que "les sociologues bourgeois américains" cherchent, par tous les moyens, à faire passer la théorie du management scientifique par un coup de baguette magique capable de conserver le système capitaliste. Il y a lieu de signaler, certes, que les travaux de Guichiani datent de vingt ans et que la marche de l'URSS vers une économie de marché élimine, a priori, les critiques portées à l'endroit "des grands principes bourgeois" de gestion des entreprises.

Ce serait oublier la pesanteur et les difficultés inhérentes à toute mutation sociale.

L'absence de marge de manœuvre de l'entreprise mise sous tutelle et l'emprise idéologique sur tous les actes quotidiens de gestion impriment à la fonction personnel ce caractère juridico administratif déjà repéré pour l'entreprise algérienne et que nous avons pu vérifier à l'occasion de nos entretiens avec certains dirigeants soviétiques.

Peu habitués à "imaginer" des solutions spécifiques pour résoudre les problèmes là où ils se posent, ils ont été demandeurs de recettes.

Une analyse plus fine de la demande de ces responsables nous permet d'avancer qu'il n'existe pas une VERITE unique pour résoudre les problèmes de gestion des ressources humaines des pays en transition vers l'économie de marché surtout si cette VERITE doit prendre la forme de seuls outils aussi sophistiqués soient-ils.

Il est au contraire possible d'avancer que les conditions de réussite de cette transition reposent sur la mise en œuvre d'un ensemble de principes de "management autrement".

DEUXIEME PARTIE : CONDITIONS D'UN MANAGEMENT AUTREMENT ET PROFIL DU DRH

Les conditions d'un management "autrement" reposent sur la définition d'un profil de responsable de gestion des ressources humaines apte à mener à bien le changement.

Pour manager autrement, les responsables de la GRH des entreprises en transition vers une économie de marché doivent prendre conscience de la nécessité de ne pas changer le système "à marche forcée".

Ils doivent également prendre conscience de la nécessité d'intégrer le passé et le futur dans le présent et "chercher ce qui, dans la nature humaine, est constant et fondamental".³³

Cette démarche implique notamment que le modèle traditionnel de gestion soit non pas gommé des préoccupations des responsables du personnel mais qu'il soit, au contraire, intégré dans le temps et dans l'espace au sein d'objectifs clairement identifiés.

Cette démarche implique également que les outils soient adaptés à la phase d'évolution à laquelle accède l'Entreprise dans sa quête d'efficacité.

A - LE PROFIL TRADITIONNEL DU DRH CONSTITUE UNE RICHESSE A PRESERVER

1 - La littérature managériale présente généralement³⁴ l'évolution du statut du responsable de la structure personnel dans un continuum dont le premier stade serait le profil type "militaire" qui n'a d'autre pouvoir que celui d'appliquer les règlements et la discipline et le stade final, le profil type "politique" qui indique la capacité de réconcilier l'homme et l'organisation. Les phases intermédiaires étant successivement le profil type "juriste", "organisateur", "psychologue", "sociologue", "économiste".

Il est tentant d'admettre que le statut du responsable du personnel a évolué dans le sens d'une plus grande marge de manœuvre. Mais nos résultats d'enquête nous montrent que, au contraire, tout occupés à construire leur économie nationale, les responsables d'entreprises ne traduisent pas dans les faits leurs discours généreux sur l'importance à accorder au fait humain.

Mais nos observations rendent-elles compte de la réa-

lité complexe de la fonction ? Nous rejoignons la position de R. Poupard selon laquelle "il serait vain de tracer un portrait robot du responsable du personnel"³⁵.

Il est cependant possible de soutenir que la socialisation du responsable et la formalisation de son comportement constituent deux caractères incontournables.

- la socialisation, selon E. Schein, est le processus par lequel le nouvel arrivant apprend le système de valeurs, les normes et les comportements de la société ou du groupe qu'il vient de joindre³⁶ ;

- la formalisation signifie, selon les auteurs, "le degré de précision et le mode de définition des fonctions"³⁷, "l'accroissement de la rigidité des conduites des exécutants"³⁸ ou encore le lien à établir avec "la standardisation des procédures et des rôles".³⁹

Dans un contexte d'économie planifiée, ces deux attributs représentent une manière qu'a l'organisation de limiter la marge de manœuvre de ses membres.

L'une des conséquences de la socialisation-formalisation sur le statut du DRH est que son comportement est régulé : il est considéré comme un élément interchangeable, programmé pour accomplir des tâches préalablement définies. Il est supposé être un élément passif, sans liberté de manœuvre. Il ne décide rien ou bien ce qu'il décide est conforme aux instructions écrites ou verbales de la haute direction. Il convient de remarquer que, dans ce cas de figure, le comportement est largement déterminé par la nature du contexte.

Plusieurs dirigeants ont soutenu, lors de nos interviews, qu'ils ne remettent pas en cause "les effets immédiats de la socialisation-formalisation". Et ils appellent effets immédiats l'existence de règles et de procédures qui "font" l'organisation.

Ce qu'ils remettent en cause, c'est le fait que ces règles et procédures "soient décidées d'en haut" sans qu'ils soient impliqués.

Ils admettent volontiers que l'inhibition de leur action ne vient pas de l'existence de règles et procédures mais du caractère... imposé par le contexte.

Cela signifie que, dans un autre contexte, celui d'une transition vers une économie de marché, la socialisation-formalisation soit "bien vécue" par nos interlocuteurs. Dans ce cas de figure, ces attributs, du fait d'une structure incitative⁴⁰, sont internalisés par les acteurs qui se sentent concernés et impliqués sans avoir besoin d'injonctions externes.

Au total donc, ces attributs traditionnels sans lesquels il ne saurait exister d'organisation durable, constituent un mal nécessaire pour autant qu'ils se situent dans une structure incitative d'économie de marché.

2 - Cette implication du responsable dans la structure ne prendra toute sa mesure que si la fonction personnel elle-même est partagée, intégrée dans la stratégie de l'entreprise.⁴¹

Cette condition porte sur deux domaines en particulier.

Il s'agit, tout d'abord, de l'association des lignes hiérarchiques aux responsabilités sociales, ce que nous convenons d'appeler des objectifs "d'immersion". Par immersion, nous entendons l'interconnexion des activités de gestion du personnel avec les activités de production, la capacité des lignes hiérarchiques à prendre en charge le développement de la fonction personnel et une prestation de qualité par les directeurs de personnel pour qu'elle prenne en charge les problèmes et les aspirations des travailleurs là où ils s'expriment.

Un autre domaine, les "objectifs d'innovation", devra également être pris en considération. Nous entendons par objectifs d'innovation la capacité du directeur du personnel à généraliser l'internalisation⁴² des techniques mises à sa disposition par la littérature managériale, à créer des outils internes de gestion fiables et à concevoir l'organisation de structures du personnel en cohérence avec les choix fondamentaux d'organisation de l'entreprise.

Il s'agit là de prérequis incontournables constitutifs de la vision globale que doit adopter le responsable d'une DRH.

"Manager autrement" signifie également choisir, dans le cadre de cette vision globale, des outils adaptés à la phase de développement atteinte par l'entreprise.

B - DES OUTILS ADAPTES A CHAQUE ETAPE DE DEVELOPPEMENT DE LA FONCTION PERSONNEL

Dans un environnement social en mutation, la vision globale du dirigeant ne sera pertinente que si elle englobe le facteur temps de réalisation des solutions locales.

Par solutions locales nous entendons les outils à mettre en place compte tenu de l'état de maturité des problèmes à résoudre.

Nous avons testé la pertinence de notre proposition à l'occasion de l'animation de journées formation à la GRH pour des dirigeants d'entreprises soviétiques. Les résultats de ces tests ont confirmé les résultats déjà enregistrés lors de nos investigations en Algérie et à Madagascar.

Dans le cadre étroit de ce travail, il n'est pas dans notre intention de reproduire en détail le catalogue d'outils proposés.

Nous nous contenterons donc de donner un aperçu, en terme de démarche, sur un "ton" volontairement prescriptif, de ce que devrait être un programme de formation à la GRH.

1 - Outils relatifs à la dimension administrative

Nous devons mettre l'accent essentiellement sur le contrat de travail, sa nature, ses effets. Les principaux domaines de la gestion classique du personnel à savoir le recrutement, la rémunération, la promotion, les conditions de travail doivent être exposés.

2 - Outils relatifs à la dimension gestion

Les outils à la disposition du responsable du personnel lui permettront d'être un professionnel. Nous devons toutefois souligner que le fait humain ne saurait être le monopole d'une seule catégorie de responsables.

La gestion du fait humain est une gestion partagée. Un directeur de la production, par exemple, assure en sus de sa responsabilité technique, une responsabilité humaine dès lors qu'il a des salariés sous son autorité.

3 - Outils relatifs à la dimension managériale

A ce niveau, les outils précédents subsistent, la méthodologie de leur utilisation change.

Il faudra montrer qu'il n'est pas possible de répondre à des attentes d'autonomie et de responsabilité par des réflexes obsolètes d'autorité et de centralisation, que la fonction personnel soit partagée ou non.

L'idée centrale est fondée sur la conviction que la compétition, désormais, se fera sur la meilleure utilisation du potentiel humain, par conséquent en adaptant l'entreprise à la diversité des attitudes et des comportements des salariés et en l'insérant au mieux dans les environnements sociaux et politiques où elle est amenée à se développer.

Les problèmes de motivation, de contenu et de mode d'élaboration du projet d'entreprise devront faire l'objet de développements privilégiés.

AXES DE RECHERCHE POUR UNE CONCLUSION

Au terme de notre réflexion, trois axes complémentaires de recherche semblent devoir se dégager.

- 1 - Les activités du directeur des ressources humaines s'exercent désormais dans un environnement incertain d'ordre et de désordre à la fois.
- 2 - Le directeur des ressources humaines ne doit pas choisir un système rigide contre un système souple de gestion.
- 3 - Il doit considérer qu'il est au centre d'un jeu de forces sociales et économiques dont il n'a pas toute la maîtrise.

Ce constat s'impose à tous les directeurs de ressources humaines quelle que soit leur localisation dans l'espace international.

Il en résulte que, pour appréhender le fait humain et le gérer dans les organisations, la solution réside moins dans l'élaboration ou la mise en œuvre locale d'outils sophistiqués que dans la formation des directeurs de ressources humaines aux trois disciplines suivantes :

- 1 - L'ethnométhodologie pour mieux voir et écouter.
- 2 - L'audit social pour mieux voir, écouter et disposer d'informations pertinentes pour l'action.
- 3 - La complexité pour mieux voir, écouter, disposer d'informations pertinentes pour l'action et renoncer à jamais à l'élucidation totale des conduites humaines.

- 1 Les conclusions de cette recherche ont fait l'objet d'une soutenance de thèse de doctorat en sciences de gestion. Z. Yanat. 1987. Université de Bordeaux 1. Flexibilité de la gestion des ressources humaines. Cas de l'entreprise socialiste algérienne.
- 2 Voir notamment B. LUSSATO : modèle cybernétiques. Tome 1. Introduction aux théories des organisations. Paris. Dunod.
- 3 SEGUIN BERNARD (F) et CHANLAT (J.F), L'analyse des organisations, une anthologie sociologique. Tome 1. Les théories de l'organisation. Québec. 1983.
- 4 Guitta PESSIS PASTERNAK (entretien avec). Faut-il brûler Descartes ? Du chaos à l'intelligence artificielle : quand les scientifiques s'interrogent. Paris. La découverte. 1991.
- 5 GODET M., L'avenir autrement. Paris. Armand Colin. 1991.
- 6 Nous pensons plus particulièrement à des auteurs comme M. GODET (o.c) T. GAUDIN, Pouvoirs du rêve. Paris. CRCT hommes et techniques. 1984. et à J. SISSA. Le corps virginal. Paris. VRIN. 1987.
- 7 Nous pensons notamment aux théoriciens de la systémique (N.WIENER, W. MAC CULLOCH, Heinz VONFOERSTER) et aux théoriciens de l'émergence qui, au lieu de s'intéresser au fonctionnement interne des systèmes organisés, étudient les conditions de naissance des dispositifs structurés. (H. ATLAN, I. PRIGOGINE, R.THON, F. VARELA, MATURANA). Pour une bibliographie de ces auteurs, voir le dossier de Sciences Humaines déjà cité. Novembre 1990.
- 8 Bianchi. F., Lecture hologrammatique de l'œuvre d'Edgar Morin in Arguments pour une méthode. Colloque de Cerisy. Paris. Seuil. 1990. p.16.
- 9 Nous empruntons à GODET (o.c) qui, lui-même, l'emprunte à T. GAUDIN les trois termes de cette trinité Esprit (sophos), Coeur (Poésie), Corps (Techné) des mots qui constituent "les trois dimensions indissociables du triangle grec : anticipation (réflexion prospective), appropriation, (motivation et mobilisation), action (volonté stratégique).
- 10 MARTORY. B. et CROZET. D., Gestion des ressources humaines, Paris. F.Nathan. 1984.
- 11 AKTOUF. O., Le management entre tradition et renouvellement. Québec. G. Morin. 1989.
- 12 Côté signifiant "sans tomber dans les descriptions étouffantes". R. SAINSAULIEU et alii. Les phénomènes collectifs de travail. Pau. 1978. p. 20.
- 13 Le petit livre de A. COULON, "L'ethnométhodologie". Paris. PUF. 1990, contient une bibliographie abondante. Voir aussi notre rapport adressé à l'Institut international de l'audit social, intitulé "L'ethnométhodologie-thérapie, démarche pour un audit social stratégique efficace". Tours. Septembre 1991.
- 14 MOREL Ch., La grève froide. Paris. Les éditions d'organisation. 1981.
- 15 Préface à l'ouvrage de Ch. MOREL, o.c, p. 13.
- 16 B. GALAMBAUD. Des hommes à gérer. Paris. EMO. 1983.
- 17 O. AKTOUF, "Une approche observation participante des problèmes représentationnels théoriques et épistémologiques liés aux aspects relationnels et organisationnels dans les rapports de travail. Thèse. HEC. Montréal. 1982.
- 18 B. MALINOWSKI, Les argonautes du Pacifique Sud. G. ROUTLEDGE. 1922.
- 19 Pour la bibliographie de J.C. SCHEIN, Les grands auteurs en organisation. Dunod. Paris. 1980.
- 20 Programme conçu dans le cadre des relations France-URSS sous l'égide des ministères de l'Education nationale et des Affaires étrangères. L'expérience a fait l'objet d'un rapport. Z. YANAT. "Quel programme de formation à la gestion des ressources humaines pour les cadres dirigeants des entreprises soviétiques. ESC TOURS. Janvier 1991.
- 21 Dimensions dégagées par les travaux de l'association européenne de direction du personnel. Congrès de Genève. 1972.
- 22 En particulier B. GALAMBAUD, o.c. Paris. EME. 1983 p. 30-33 et Ch.-H. BESSEYRE des HORTS qui a lancé en 1988 dans son ouvrage "Vers une gestion stratégique des ressources humaines". EO. Un débat sur une double affirmation :
- il faut intégrer les ressources humaines dès la conception des stratégies d'entreprise, au même titre que les autres dimensions, économiques, financières, technologiques.
- il faut utiliser, pour la gestion des ressources humaines, des processus, méthodes et outils de même nature que ceux qui sont utilisés pour concevoir et mettre en œuvre la stratégie générale de l'entreprise.
- 23 Voir M. BARTHOD, Structure de la fonction personnel et innovation sociale de l'entreprise. Document CEGOS. n° 184. Mai 1976.
- 24 Expression empruntée à O. GELINIER : Nouvelles directions de l'entreprise, personnaliste, compétitive. Paris. Hommes et techniques. 1979.
- 25 PERETTI. J.-M, Personnel. Paris. Vuibert. 1981 p. 5.
- 26 Selon ce principe, il ne saurait exister de conflit entre l'entreprise nationale et les salariés puisque "les objectifs de l'entreprise socialiste sont ceux de la collectivité productive nationale, c'est-à-dire de tous les travailleurs à travers l'Etat qui est le leur." Charte de gestion socialiste de l'entreprise. Edition du FLN, parti unique. Alger. 1971.
- 27 ANASTASSOPOULOS et alii., Pour une nouvelle politique d'entreprise. Paris. PUF. 1985. p. 71.
- 28 MINTZBERG. H., Structure et dynamique des organisations. Paris. EO. 1982. pp. 18 et 282.
- 29 GELINIER. O., Fonction et tâches de direction générale. Paris. Hommes et techniques. 1969
- 30 LOWIT. T. et FRATELLINI N., L'entreprise captive en Europe de l'Est dans SAINSAULIEU (sous la direction de). L'entreprise, une affaire de société. Paris. Presses de la Fondation nationale des sciences politiques. 1990.
- 31 BHERER. H., Management soviétique. Paris. S. Feury. 1984.
- 32 GUICHIANI. G., Organisation et gestion. Moscou. Editions du progrès. 1974. p. 646.
- 33 L'expression est de l'ethnologue, Cl. LEVI-STRAUSS.
- 34 Voir LAUFER, J. et alii. Monsieur Personnel. Paris. Flammarion. 1972.
- 35 POUPARD. R., Peut-on parler du management des ressources humaines in WEISS. D. et MORIN. P., Pratique de la fonction personnel. Paris. Edition d'organisation. 1982. p. 98.
- 36 SCHEIN. E., Organisational socialization and the profession of management. Industrial management review. winter 1968. 1-16 cité par H. MINTZBERG. o.c, p. 111.
- 37 ANASTASSOPOULOS, J.-P., Pour une nouvelle politique de l'entreprise. Paris. PUF. 1985. p. 72.
- 38 MARCH. J.-C. et SIMON. H., Les organisations. Paris. Dunod. 1971. p. 39.
- 39 TABATONI. P. et JARNIOU. P., Les systèmes de gestion. Politiques et structures. Paris. PUF. 1986. p. 101.
- 40 Selon MENARD, L'économie des organisations. Paris. La découverte. 1990. Un mécanisme ou une structure incitative est entendu comme "l'ensemble des procédures destinées à induire les agents à révéler leurs préférences ou leurs informations et à accepter les conséquences sur leurs propres activités."
- 41 Nous faisons allusion à toute la littérature actuelle sur la dimension stratégique de la fonction personnel. Voir notamment Ch.-H. BESSEYRE DES HORTS. o.c.
- 42 MINTZBERG. o.c, p. 109.