

# Gestion des hommes et Régression sociale

*Bernard Galambaud*

Professeur Groupe ESCP

## RESUME

*Pendant longtemps enseignants et chercheurs en gestion des hommes ont cru - et certains croient encore - en l'existence d'une relation quasiment mécanique entre d'une part le développement du savoir en sciences humaines et de gestion et le développement de pratiques au sein des entreprises conciliant tout à la fois efficacité, respect et développement de la personne.*

*Aujourd'hui l'enseignement et la recherche en gestion des hommes n'a jamais été aussi développé... et en même temps les pratiques des entreprises sont entrées dans une phase de régression sociale portant sur de nombreux aspects: chômage, précarité, élitisme exacerbé, abandon de certaines populations par la gestion, difficultés existentielles de nombreuses directions de ressources humaines, croyances aux vertus d'un marché interne du travail au sein de l'entreprise pour réguler l'utilisation de la main d'oeuvre...*

*Alors, il faut chercher les sources de cette régression. Ces sources sont largement idéologiques. Pendant longtemps nous étions également convaincus que le progrès avait deux faces: l'une économique et l'autre sociale. Aussi, il ne pouvait y avoir de décalage durable entre l'une et l'autre. Aujourd'hui, que vaut pareille conviction? Qui oserait encore dire à ces jeunes sans emploi, à ces ouvriers et employés à l'expérience déclarée inutile, que l'entreprise n'a qu'une seule richesse, les hommes!*

*L'on sait bien, même si on ne le dit pas souvent, que la gestion commence dans la tête des gestionnaires, qu'elle est une tentative de mise en oeuvre de leur représentation de l'entreprise, des relations qu'entretient celle-ci avec les collaborateurs rassemblés. Or, ces représentations ont évolué. Deux modèles de capitalisme se les disputent (Michel ALBERT). L'un de ces modèles fait une place prépondérante au capitalisme financier à court terme. Alors, il n'y a plus de place pour le projet collectif, il n'y a plus de perspectives communes. Il n'y a plus de futur à construire ensemble. Chacun est face à son destin professionnel. Alors c'est la tentation corporatiste pour les uns, fonctionnant comme une espèce de retour au clan afin de retrouver un minimum de solidarité, même si c'est sur un mode archaïque. Pour les autres, c'est la tentation de l'individualisme, d'un individualisme égoïste et agressif car ne pouvant se construire que contre l'autre, concurrent et adversaire.*

*Cette régression est d'abord une crise du sens et c'est cette crise du sens qui frappe de plein fouet la gestion des ressources humaines.*

Pendant longtemps, j'ai cru, avec d'autres me semble-t-il, que le développement du management des hommes et de leur gestion était lié de façon relativement directe au développement des connaissances en la matière et, bien sûr, à la diffusion de celles-ci. Quant à ce développement, c'est bien volontiers que nous l'appelions le progrès, le progrès social. Aussi, le lien entre savoir et progrès social semblait être une vérité première. Il est vrai que dans notre naïveté, nous avions de qui tenir!

Nous n'étions tout de même pas les premiers à être convaincus que le Prince a besoin de plus de savoir pour acquérir plus de sagesse... Il appartient alors à l'Intellectuel de fréquenter la Cour pour y éclairer le Monarque... Bien sûr, parfois le doute de l'existence même de ce lien entre savoir et progrès social nous saisissait. Nous constatons avec satisfaction le

développement des recherches et des enseignements en sciences sociales et gestion des hommes. Mais malgré cela, le progrès social n'allait pas à la vitesse souhaitée. Périodiquement, des observateurs dénonçaient le mauvais usage des ressources humaines, la désinvolture sociale, le gâchis de compétences, l'aliénation... Alors, il fallait manifestement accroître encore l'effort de recherche et d'enseignement. L'Ecole contre la barbarie managériale en quelque sorte!

Au début des années 80, nous pouvions même espérer que la confrontation de nos modes de management avec le management japonais allait accélérer la prise de conscience que les hommes et l'organisation faisaient effectivement la différence, pour reprendre un slogan de l'Institut de l'Entreprise. Aujourd'hui, pour se maintenir, un tel optimisme doit être chevillé au corps!

En effet depuis quelques années, ce lien entre le développement des connaissances et celui du management et de la gestion des hommes semble même s'inverser. Alors même que la recherche et l'enseignement dans ces domaines n'ont jamais été aussi actifs, c'est à une véritable régression sociale que nous assistons.

Essayons d'en repérer les signes, essayons d'en repérer les principaux aspects.

Le premier est le fait que la gestion des ressources humaines se focalise de plus en plus sur quelques groupes particuliers (les jeunes cadres diplômés des écoles les mieux placées dans la hiérarchie de prestige et, bien sûr, les cadres supérieurs). Dans plus d'une entreprise, la gestion des ressources humaines néglige en fait la majorité des personnes, quand elle n'abandonne pas purement et simplement les populations à faible valeur stratégique. Récemment, un directeur des ressources humaines d'une grande banque avouait "chez nous, en vérité l'on ne gère que ce qui brille... jeunes cadres des grandes écoles et cadres supérieurs". Nous terminons dans notre équipe une recherche sur les employés... c'est le monde de la non gestion... dont l'autre face fait apparaître le pseudo-concept "cadre à haut potentiel".

Nous trouvons là, le second aspect de cette régression. La société française renoue avec sa passion élitiste qui fait une place majeure à la formation initiale dont les diplômés n'ont jamais eu autant d'importance. Au cours des années 60, le développement de l'idée de formation permanente laissait espérer que le destin professionnel d'une personne serait moins déterminé par sa réussite scolaire initiale, que le développement de carrière d'un technicien, d'un cadre, d'un ingénieur ne serait plus, pour l'essentiel, largement déterminé par le concours académique réussi ou non à 18 ans. En ce temps-là, on parlait de la "seconde chance" pour désigner la formation permanente. Mais c'était oublier un peu vite que, dans la société française, ce que l'on sait et ce que l'on sait faire a peu d'importance, en regard du lieu et du moment de l'apprentissage.

Depuis plusieurs années maintenant, la fonction de sélection du système éducatif s'est renforcée. Dans plus d'une entreprise, on se refuse à recruter un cadre aux origines académiques douteuses, quelles que soient ses qualités personnelles... ces dernières d'ailleurs ne pouvant être que médiocres, sinon ses origines académiques seraient nobles ! Cette logique est largement habituelle dans le monde des ingénieurs et cadres où elle s'est manifestement renforcée. Mais de plus, elle s'étend maintenant à de nouvelles catégories socio-professionnelles. De nombreuses entreprises refusent d'embaucher tout personnel qui n'aurait pas le bac, voire une formation égale ou supérieure à Bac + 2.

Ces pratiques de la sur-valorisation de la formation initiale bloquent largement, pour de nombreux salariés, tout espoir de promotion. Hier encore, un employé, un ouvrier qualifié pouvait, grâce à son expérience et à la qualité de son travail, espérer progresser. Aujourd'hui, l'expérience face à la formation académique pèse de

moins en moins lourdement. L'expérience est une monnaie bien dévalorisée au monde du diplôme-roi ! C'est d'ailleurs là l'un des paradoxes de la société française. L'Education Nationale est l'une des administrations les plus décriées. Or, celle-ci impose ses référentiels plus que jamais. Hier encore, un salarié était défini par son métier ; il était chaudronnier ou comptable, mécanicien, contrôleur de gestion ou informaticien. Aujourd'hui, de plus en plus souvent, ce n'est plus un métier qui constitue l'identité professionnelle mais un diplôme, un niveau de formation et le salarié devient "bac + 3" ou "DUT", "ingénieur" ou "bac + 6"...

Dans le tableau de la régression sociale, on ne peut oublier le développement de la précarité d'emploi. Deux recrutements sur trois sont réalisés, aujourd'hui, à titre précaire. Bien entendu, une telle situation frappe d'abord et surtout les jeunes en recherche d'un premier emploi. Aussi leurs premières relations au travail se construisent-elles sur un mode éphémère. Si le jeune salarié passe ainsi de situations éphémères en situations éphémères, il désapprend que demain existe. Il n'est alors plus capable de se projeter de façon réaliste dans l'avenir, il n'est plus capable d'anticiper, de mobiliser l'énergie nécessaire pour construire ; la précarité des situations de travail devient celle du mode de vie.

Cette régression sociale ne peut être sans effet sur la fonction "ressources humaines", elle-même. Cette dernière a de plus en plus de difficultés à pénétrer la réalité de l'entreprise. Bien sûr, il y a toujours un discours dominant qui affirme au contraire que cette fonction n'a jamais eu autant d'importance. Ce discours est soit un discours d'acteur engagé dans la fonction (et alors chacun est prêt à affirmer qu'il n'y a rien de plus important que ce qu'il fait ou que ce qu'il enseigne !), soit un discours décalé, sédiment de la période antérieure. Le mouvement de décentralisation à la française que plus d'une entreprise connaît, pousse au développement de véritables baronnies, c'est-à-dire de fiefs dont les managers n'ont plus de compte à rendre sur la façon dont ils gèrent et managent les femmes et les hommes dépendant de leur autorité. Ceux-ci font partie de leur patrimoine !

Aussi peuvent-ils les utiliser à leur guise. Et tout cela, justifié par un discours insistant sur la responsabilité de ces managers. Nous assistons d'ailleurs à un beau retournement du concept de responsabilité. Etre responsable, c'est justement "rendre des comptes". Or le discours des dirigeants inverse le concept, lui met "la tête en bas" et est responsable celui qui justement n'a plus de compte à rendre ! Il est évident qu'une telle logique de fonctionnement ne peut autoriser une direction des ressources humaines à remplir sa mission.

Dans de nombreuses entreprises, les directions des ressources humaines ont, aujourd'hui, pour activité majeure, l'organisation d'une espèce de marché du travail interne ; marché où les managers peuvent venir échanger entre eux des collaborateurs, marché où ils peuvent venir acquérir du personnel en quête d'opportunités d'emploi.

L'apparition au sein d'entreprises de telles directions de ressources humaines souligne que des dirigeants ont pour conviction que l'optimisation de l'utilisation des femmes et des hommes rassemblés, résulte davantage du jeu d'un marché interne que d'une intervention gestionnaire, que du fonctionnement organisationnel. Organisation et marché sont toujours dans une relation d'opposition. Le marché, c'est l'efficacité par la concurrence ; l'organisation, c'est l'efficacité par la coopération. En matière de gestion des hommes, penser l'entreprise comme un marché, c'est renoncer à l'entreprise comme organisation humaine ; c'est remplacer la main visible du gestionnaire par la "main invisible" du marché.

La situation difficile de la fonction "ressources humaines" est confirmée par la difficulté manifestée par plus d'une direction des ressources humaines à définir ses finalités. Combien de ces directions se réfugient soit dans l'instrumentalité en sur-valorisant les mises en oeuvre d'outils, soit dans le verbe en récitant des formules bigotes sur l'homme et l'entreprise.

La régression n'est pas une simple conséquence quasiment mécanique de dérèglements qui nous seraient extérieurs. La régression a aussi sa source, et peut-être d'abord, dans nos têtes, dans nos représentations, dans nos ambitions aussi. Une telle affirmation n'a rien de bien révolutionnaire. On sait depuis longtemps que le management et la gestion commencent dans la tête du manager. Dans la tête d'un manager il n'y a donc pas que du savoir, de la connaissance produite par l'activité scientifique. Dans la tête d'un manager il y a aussi des convictions induites par ses sentiments, par son idéologie.

La gestion n'est qu'une pratique ; une pratique nécessaire à la vie de l'entreprise. La gestion est affaire de pratique

et de praticiens. Mais si la pratique gestionnaire n'est pas au service d'une visée, d'un projet, d'une finalité, elle devient alors elle-même finalité. Or, une pratique ne trouve pas en elle-même ses propres orientations, ses propres frontières, sa propre morale ; elle ne trouve que sa propre justification, voire sa propre folie. On connaît depuis longtemps les excès de la pratique technicienne lorsqu'elle est également sans autre finalité que son propre développement. Jacques ELLUL s'est déjà magistralement attaqué à ce qu'il a appelé le "bluff technologique" dénonçant des pratiques tantôt menaçantes, tantôt dérisoires, mais toujours en panne de sens. Après le "bluff technologique", nous sommes peut être en présence du "bluff gestionnaire". En matière d'emploi, qui est un des maux les plus préoccupants de notre société, nous sommes bel et bien victimes de l'excès gestionnaire, de l'obsession gestionnaire. Dans plus d'une entreprise, des dirigeants consacrent plus d'énergie à diminuer les effectifs qu'à rechercher de nouveaux débouchés, de nouvelles activités. Il est évident que des dirigeants sont bien plus préoccupés par les effets financiers à court terme de leurs décisions que par les chômeurs qu'elles induisent. Cette chasse aux effectifs peut être effectivement obsessionnelle.

Face à ce "bluff gestionnaire" que nous avons essayé de décrire, que pouvons-nous faire ? Nous, chercheurs et enseignants en management et en gestion des hommes, quelle est notre part de responsabilité ? Qu'avons-nous écrit dans nos articles et nos livres ? Qu'avons-nous enseigné à nos élèves ? Qu'avons-nous conseillé aux dirigeants ? A force de fréquenter le Monarque, ou seulement de rechercher sa fréquentation, ne sommes-nous pas devenus trop aisément des intellectuels organiques, oublieux de leur fonction critique ? N'avons-nous pas, nous-mêmes, trop aisément accepté la logique gestionnaire pour Reine ?