

Le professionnalisme du DRH au Québec : vers un modèle d'analyse

*Louis Gosselin
Philippe Saielli*

Université du Québec - Rimouski
IAE - Lille

RESUME

De plus en plus, le professionnalisme tend à s'imposer comme modèle de comportement dans les entreprises. Dans cette perspective, la présentation proposée vise à analyser les dimensions sur lesquelles repose la légitimité du professionnalisme en gestion des ressources humaines au Québec. L'objectif recherché est de présenter un modèle d'analyse mettant en relation les aspects structurels de la profession et les types de comportement spécifiques aux professionnels. Trois dimensions sont identifiées pour définir le professionnalisme : la dimension cognitive, la dimension normative et la dimension évaluative.

- La dimension cognitive souligne l'existence d'un champ de connaissances en gestion des ressources humaines, nécessaire à sa pratique, qui se distingue par son caractère ésotérique; ces connaissances théoriques servent de base à une habileté professionnelle; c'est le domaine du savoir et du savoir-faire.

- La dimension normative, c'est le domaine du devoir être, il s'agit d'une délimitation formelle des frontières du domaine d'activité. Celle-ci favorise la création d'une identité commune chez les personnes exerçant dans ce domaine d'activité. Cette délimitation structurelle du métier est généralement gérée par une association professionnelle.

- La dimension évaluative souligne le fait qu'outre la structuration de la profession, il est nécessaire que le responsable des ressources humaines adopte un comportement qui corresponde à l'image sociale du professionnel. Dans le contexte organisationnel, c'est par sa relation avec le système socio-politique que l'action du professionnel prend son sens. La manière d'être et la zone d'action laissée au responsable des ressources humaines sont deux aspects essentiels à la reconnaissance du professionnalisme du D.R.H. On distingue donc l'aspect personnel : "le vouloir être" et l'aspect politique : "le pouvoir-être".

INTRODUCTION

Depuis la crise, réactualisant les analyses de Weber et Durckheim, le professionnalisme tend à s'imposer comme modèle de comportement de l'acteur dans l'entreprise. Être reconnu comme un «pro» est une source importante de légitimité.

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines (G.R.H.), les auteurs sont unanimes à reconnaître la professionnalisation de cette fonction. On parle aujourd'hui d'une nouvelle profession, «car justement, plus cette fonction joue un rôle dans la société, plus il

s'avère indispensable qu'elle soit structurée et atteigne le seuil d'efficacité souhaitée.» (PERETTI, 1990)

L'objectif de notre présentation est d'étudier les dimensions sur lesquelles repose la légitimité du professionnalisme en G.R.H. En d'autres termes, quel est le niveau de professionnalisation de la fonction ressources humaines (R.H.) et est-ce que cette fonction est un lieu d'émergence d'une élite professionnelle ? Dans cette perspective, outre les éléments d'ordre théorique, nous nous appuyons sur une recherche empirique menée en 1978 et en 1989 auprès des directeurs généraux et des directeurs des ressources

humaines des entreprises de 200 employés et plus du secteur privé au Québec (GOSSELIN, 1991).

Après avoir défini certains fondements conceptuels relatifs au sujet de l'étude, nous étudierons le processus de professionnalisation de la fonction R.H., puis nous analyserons les facteurs qui sont à la base d'un comportement de type professionnel en G.R.H.

I - LES FONDEMENTS CONCEPTUELS

Reprenant différents travaux d'auteurs qui ont travaillé sur la question de la professionnalisation, Guérin et Wils (1992) considèrent que l'on peut juger de la professionnalisation d'un domaine d'activité à partir des caractéristiques des personnes oeuvrant dans cette profession. Ces caractéristiques sont les suivantes :

- 1) maîtrise d'un ensemble de connaissances spécialisées qui sont formellement délimitées et enseignées au niveau collégial ou universitaire;
- 2) autonomie dans l'exercice des activités de travail;
- 3) identification au champ d'activité;
- 4) regroupement avec les pairs au sein d'associations formelles;
- 5) élaboration d'un code éthique;
- 6) instauration de critères d'accessibilité ou d'avancement dans la profession.»

De leur côté Dolan et alii (1991) ont une vision plus normative du professionnel :

«La gestion des ressources humaines est une profession respectée. Les praticiens dans ce domaine doivent faire preuve de professionnalisme c'est-à-dire respecter un ensemble de règles et de devoirs professionnels auxquels ils se soumettent volontairement ou qui leur sont imposés par l'association ou la corporation dont ils sont membres. Généralement, on exige des professionnels qu'ils respectent les règles suivantes :

- protéger les intérêts du public même s'ils ne vont pas dans le même sens des préférences de l'employeur;
- étudier à fond les problèmes qui lui sont soumis et entreprendre toutes les recherches que nécessite un service de qualité supérieure;
- s'imposer des règles sévères d'honnêteté et d'intégrité personnelle dans l'ensemble des activités reliées à sa profession;
- considérer l'impact de ses actions ou recommandations sur les intérêts personnels, le bien être et la dignité des employés;
- le praticien doit s'assurer que l'organisation qu'il représente respecte l'intérêt public et la dignité des employés.»

Que pouvons-nous retenir de ces définitions ?

Être professionnel, c'est se distinguer de l'amateur, c'est disposer d'outils et de méthodes qui «spécialisent» et rendent crédible dès lors qu'on acquiert le statut de «technicien irréprochable» (MARTIN, 1989); c'est également une manière d'être valorisé par la société (DEGOT, 1990). Les savoir, savoir-faire et savoir-être du professionnel le rendent apte à donner un service de qualité dans un domaine particulier.

La reconnaissance du professionnalisme est d'autant plus forte que son domaine d'activité est reconnu par sa professionnalisation. Un haut degré de structuration du domaine d'activité favorise le développement d'une identité professionnelle. Dans un contexte d'entreprise, l'autorité du modèle professionnel dépendra également de l'acceptation par les acteurs organisationnels de la légitimité du métier et de la compétence du professionnel.

Parler de professionnalisme, c'est mettre l'accent sur les valeurs, les attitudes et les comportements que les individus devraient privilégier dans l'exercice de leur fonction. C'est également étudier les caractéristiques structurales de la profession. Mais qu'en est-il de la forme institutionnelle développée par les spécialistes de la fonction ressources humaines au Québec ?

Lorsqu'on s'attarde à l'analyse de ce champ de recherche, on est aussitôt confronté à des difficultés d'ordre sémantique. Sous les mêmes vocables des phénomènes différents sont décrits

À partir des nombreuses définitions du professionnalisme, nous avons dégagé trois dimensions autour desquelles gravitent ce concept : la dimension cognitive, la dimension normative, la dimension évaluative. Le professionnalisme résulterait de la combinaison de ces trois dimensions interreliées. Les deux premières font référence à la structuration du métier, au processus de professionnalisation. La troisième se réfère à l'évaluation du professionnalisme, qui est faite par les acteurs organisationnels et par la personne elle-même.

— La dimension cognitive souligne l'existence d'un champ de connaissances en gestion des ressources humaines, nécessaires à sa pratique, qui se distingue par son caractère ésotérique; ces connaissances théoriques servent de base à une habileté professionnelle; c'est le domaine du savoir et du savoir-faire.

— La dimension normative, c'est le domaine du devoir-être; il s'agit d'une délimitation formelle des frontières du domaine d'activité. Celle-ci favorise la création d'une identité commune chez les personnes exerçant dans ce domaine d'activité.

Lorsqu'un métier a atteint un certain degré de professionnalisation, ses membres acquièrent de nouvelles façons de voir, de penser et d'agir qui ont pour effet de modifier une partie de la relation qu'ils entretiennent avec l'organisation. En outre, il faut souligner que dans le contexte québécois, la dimension légale est très importante; elle assure à l'association professionnelle une totale autonomie quant à la gestion de ses membres.

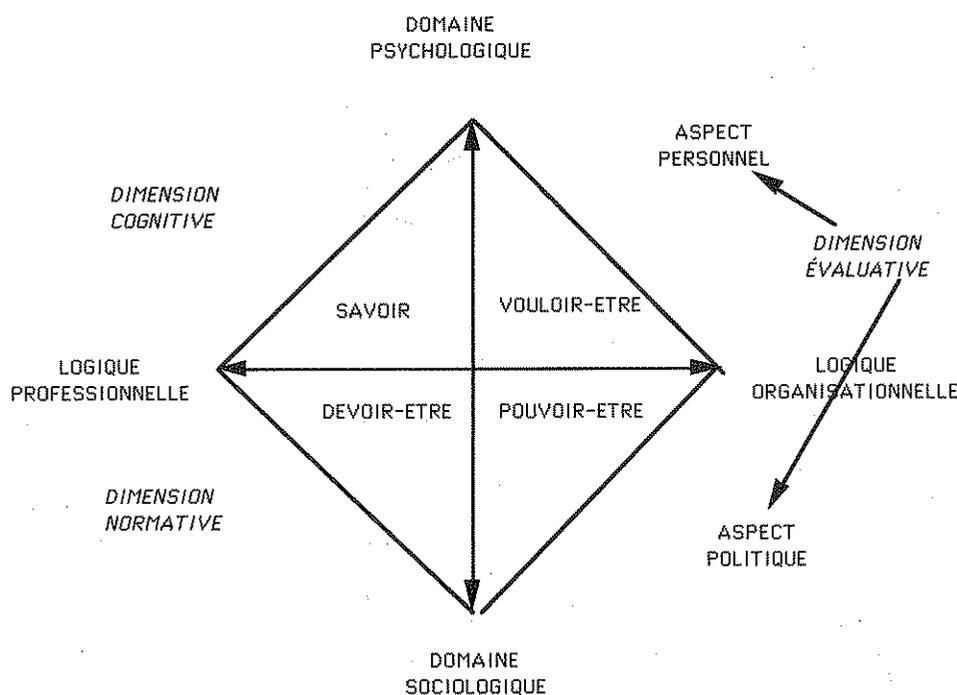
— La dimension évaluative fait référence aux critères à partir desquels une personne acquiert le statut de professionnel. Outre la structuration de la profession, il est nécessaire que le professionnel adopte un comportement qui corresponde à l'image sociale du professionnel. En effet, le type idéal que représente le professionnel possède une dimension symbolique importante dans nos sociétés modernes (DEGOT, 1990). Ce titre est une source de pouvoir; il exerce une influence sur le maintien et l'orientation d'un certain type d'ordre social. La crédibilité du gestionnaire des

ressources humaines est donc en grande partie subordonnée à la reconnaissance de son professionnalisme. Dans le contexte organisationnel, c'est par sa relation avec le système socio-politique que l'action du professionnel prend son sens. La manière d'être et la zone d'action laissée au responsable des ressources humaines sont deux aspects essentiels de cette relation. On distingue donc :

- l'aspect personnel : «le vouloir-être»;
- l'aspect politique : «le pouvoir-être».

Ces trois dimensions peuvent-être représentées graphiquement par le modèle suivant :

Figure 1 - Le modèle d'analyse du professionnalisme



On définit le concept de professionnalisme par l'articulation entre un continuum, logique professionnelle, logique organisationnelle et une dimension psychosociologique.

D'un côté, on retrouve les dimensions ayant trait à la profession. Le savoir et le savoir-faire soulignent l'existence d'un champ de connaissances spécifiques et indispensable à la pratique de la profession. Le devoir-être témoigne de l'existence d'une cohésion et d'un idéal commun chez les membres oeuvrant dans ce domaine d'activité.

De l'autre, on met en évidence l'importance du comportement du professionnel. Le pouvoir-être impose des contraintes mais également offre des situations de développement. La capacité à percevoir les ouvertures et les limites de son environnement dépend du niveau de conscience du professionnel. Le vouloir-être se réfère au niveau de conscience de l'individu et à sa capacité à se créer des «savoir-faire circonstanciels».

II- LE PROCESSUS DE PROFESSIONNALISATION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES AU QUÉBEC

A) La dimension cognitive : le savoir

Associer la notion de profession à la fonction ressources humaines, c'est souligner l'existence d'un champ de connaissances, nécessaire à sa pratique, qui sert de base à une habileté professionnelle.

L'histoire habituellement contée de la fonction R.H. retrace le cheminement de ce domaine d'activité comme une épopée partant soit d'un rôle disciplinaire, soit d'un rôle d'employé administratif pour aller vers une fonction de gestionnaire puis une fonction stratégique (GALAMBAUD, 1988). Cette évolution est autant le fait de la mutation de l'environnement socio-économique, que des actions conduites par la fonction.

Depuis dix ans, le champ de connaissances en G.R.H. au Québec s'est considérablement élargit; les concepts et les

outils en gestion des hommes se sont complexifiés; chaque problème est désormais abordé dans une vision plus globale (y compris les problèmes administratifs). La création dans les universités de formation spécialisée en G.R.H. et l'évolution des titres accordés par les entreprises aux responsables des ressources humaines (vice-président des ressources humaines, vice-président des relations industrielles, vice-président du développement organisationnel) témoignent du bond en avant de la profession (GOSSELIN, 1991).

Les responsables des ressources humaines sont aujourd'hui reconnus au plus haut niveau de l'organisation, et ils y jouent un rôle de plus en plus important. L'étude de Gosselin sur l'évolution de la fonction ressources humaines met en évidence qu'entre 1978 et 1989 les directeurs des ressources humaines (D.R.H.) ont amélioré leur formation. En effet, on constate que 56,3% des D.R.H. possèdent en 1989 un diplôme de premier cycle universitaire comparativement à 30,5% en 1978. Cette augmentation de 25,8% est amplifiée par le fait que les diplômés ont un profil de formation axé sur la gestion et les relations industrielles et fortement orienté vers les ressources humaines (73,1%). Les entreprises recrutent donc de plus en plus des D.R.H. qui ont des spécialités académiques spécifiques.

Mais, il serait hâtif de conclure à la fin de la mise en place du processus de professionnalisation. En effet, si le niveau de formation des D.R.H. s'est considérablement accru depuis 1978, il s'agit essentiellement de formation de premier cycle universitaire. Ces formations ont pour objectif de transmettre les concepts et techniques de base en matière de gestion des hommes.

En outre si la tendance est au recrutement de D.R.H. avec une spécialité en G.R.H. ou en relations industrielles, dans l'entreprise, la fonction R.H. reste ouverte à de nombreux cursus. C'est à la lumière de l'expérience que le cursus universitaire va briller. D'ailleurs, on constate que cette dimension expérimentielle est de plus en plus valorisée par les responsables ressources humaines. Ces personnes, qui en 1989 proviennent davantage de l'extérieur de l'entreprise qu'en 1978 (le double de 1978), se caractérisent comme des gestionnaires ayant occupé moins de postes opérationnels que ceux de 1978 (54,2%, 1989 versus 72,1%, 1978). Ces spécialistes fonctionnels ont acquis leur savoir et leur savoir-faire dans d'autres entreprises et leur plus grande mobilité permet à l'organisation de bénéficier de pratiques acquises ailleurs au fil des ans.

Globalement, le profil du D.R.H. s'est transformé au cours de la dernière décennie. Il est plus jeune et mieux formé que ses prédécesseurs. Son champ de spécialisation est principalement en gestion et est fortement orienté vers les ressources humaines (relations industrielles). Il a une vision multidisciplinaire de l'organisation et du travail et hiérarchiquement, il est plus près de la haute direction.

Certes, déjà bien avancée, la délimitation du champ de connaissances permettant d'accéder à la gestion des ressources humaines n'est pas encore définitivement

formalisée. L'évolution de la dimension cognitive de 1978 à 1989 se traduit par une technicité croissante de la fonction ressources humaines. Le responsable québécois des ressources humaines est devenu un spécialiste dans la gestion des hommes. Cependant, la fonction ne se résume pas à une dimension technique; elle comporte aussi une dimension politique. On peut considérer que cette distinction n'a plus son utilité dans le mesure où la fonction devient stratégique grâce à son substrat technique essentiel. Toutefois, cette distinction nous apparaît fondamentale, le management social est justement cette capacité de mettre les savoir et savoir-faire au service du fonctionnement de l'organisation avec la difficulté que le D.R.H. est à la fois auteur et acteur du champ social. (GALAMBAUD, 1988).

De plus, associer le modèle professionnel à la fonction ressources humaines marque la volonté de dépasser ce statut de spécialiste pour une reconnaissance de savoir et de savoir-faire particuliers, plus complexes, qui sont à l'origine de la haute qualité de la prestation des D.R.H.; on se rapprocherait alors de l'archétype de la profession libérale.

Dans cette perspective, la dimension normative du métier et les systèmes culturels communs qu'elle génère vont favoriser la reconnaissance de la valeur et de l'importance de la fonction et promouvoir la crédibilité et la respectabilité des membres.

B) La dimension normative : le devoir-être

Le modèle professionnel comprend trois aspects essentiels : d'abord l'excellence du service fourni aux clients, ensuite l'autonomie de l'activité professionnelle, enfin le respect des normes établies par ses pairs. L'ambiguïté de la notion de professionnalisation associée à la fonction ressources humaines réside dans l'adéquation entre ce modèle et la réalité de cette fonction. Nous posons l'hypothèse que structurellement la fonction ressources humaines ne dispose pas des éléments nécessaires à l'application de ce modèle. Trois raisons nous amènent à cette hypothèse.

1. Difficulté de délimiter précisément le champ de responsabilités du D.R.H.

Officiellement, on ne reconnaît pas aux «professionnels en ressources humaines» un champ de pratique exclusif (BLOUIN, 1990). Selon l'Office des professions du Québec, les comptables font partie d'une profession dite à «exercice exclusif»; on leur reconnaît le monopole d'exécution de certains actes. De leur côté les responsables des ressources humaines membres de la Corporation des conseillers en relations industrielles n'ont le droit qu'au «titre réservé»; ils ont une autorité réelle sur les actes à poser dans le cadre de leur profession, mais ils ne disposent pas d'un champ de pratique exclusif.

En outre, il existe une distinction entre la Corporation des conseillers en relations industrielles qui possède une reconnaissance légale et l'APRHQ (Association des professionnels en ressources humaines québécois) qui

s'efforce de centraliser le devenir des responsables en gestion des ressources humaines.

Dans cette logique, il n'y a pas d'obligation pour un responsable des ressources humaines de faire partie d'une corporation. Il peut se dire professionnel sans obligation de respecter les règles régissant sa profession.

2. Ambiguïté de la notion de clients en gestion des ressources humaines

Pour les membres de la corporation, le client du D.R.H., c'est le public. Lorsque le professionnel en ressources humaines agit comme consultant, la notion de client est une réalité concrète. Dans ce cas le cadre normatif de la Corporation des conseillers en relations industrielles est applicable. Le professionnel doit alors promouvoir sans relâche la «qualité de vie au travail» (DESLIERRES, 1990).

Mais lorsqu'il agit à l'intérieur d'une organisation, il est assujéti aux règles organisationnelles; quelles sont alors les règles qui ont préséance, celles qui régissent la profession, ou celles qui sont retenues par l'entreprise ?

Depuis dix ans au Québec on remarque que le D.R.H. est plus près de la haute direction et participe aux décisions organisationnelles (GOSSELIN, 1991). De plus on constate qu'une proportion de 75% des directeurs généraux des entreprises interrogées choisissent eux-mêmes leurs directeurs des ressources humaines; ils veulent des gens à qui ils peuvent faire confiance et qui respectent l'idéologie organisationnelle. On reconnaît de plus en plus la compétence de ces responsables, mais on exige leur loyauté aux normes organisationnelles, parfois au détriment des normes professionnelles.

Pour le D.R.H. le client se définit de multiples façons et chacun à sa manière a une représentation de son devoir-être.

3. Développement trop récent des pôles susceptibles de générer des systèmes culturels communs, pour en mesurer l'impact

C'est à partir de la diffusion de nouvelles connaissances professionnelles que les corporations peuvent aider à la mise en place de systèmes culturels communs. Le problème essentiel à l'homogénéité culturelle des responsables des ressources humaines est celui de l'acquisition d'une culture commune, fondée sur la référence à une formation initiale.

Opter pour le modèle professionnel, c'est tenter de préserver et d'étendre les frontières d'un domaine d'activité et de faire valoir l'utilité et la compétence des personnes exerçant la profession. En d'autres termes, «la professionnalisation d'une fonction se ramène donc, avant tout, à la construction et à la défense d'un terrain social original.» (DUMONT, 1974)

Comme nous avons essayé de le démontrer, la fonction ressources humaines au Québec ne dispose pas intrinsèquement des éléments nécessaires pour instaurer

un monopole d'expertise (savoir) et de statut (devoir-être) dans son domaine d'activité. Mais a-t-elle pour vocation une telle structuration ?

Entre l'arbre et l'écorce, entre les objectifs organisationnels et les objectifs individuels, le responsable des ressources humaines doit, pour assurer sa crédibilité, faire preuve de professionnalisme; il doit comprendre avant d'agir, construire sa réflexion sur la base de connaissances et d'expériences intériorisées riches et variées plutôt que sur des instruments tout faits.

Il faut alors savoir de quoi on parle. Au delà d'une distinction entre professionnel et non-professionnel, il existe un continuum de facteurs qui marque le cheminement d'une activité vers la professionnalisation. Depuis dix ans ce processus a connu au Québec une belle avancée.

Certes la professionnalisation de la fonction ressources humaines est importante; l'effort de normalisation de ce domaine d'activité permet, au moins dans les discours, d'affirmer que cette fonction offre un service unique et non disponible ailleurs; on peut alors revendiquer le contrôle exclusif sur ce qu'elle considère comme son champ de compétence et à terme sur la gestion des membres de cette profession.

Mais il ne faut pas se tromper de perspective. «La professionnalisation est la conséquence et non la cause de l'amélioration du statut.» (GUÉRIN ET WILS, 1992). Cette amélioration du statut des directeurs des ressources humaines découle plutôt des pouvoirs accrus au fil des ans et des nouveaux rôles qui lui sont dévolus, que du simple fait de leur appartenance à une corporation. De plus, le cadre normatif régissant les D.R.H., membre de la C.R.I., n'assure pas la reconnaissance professionnelle réelle dans le milieu organisationnel. On ne doit pas oublier que dans l'entreprise, le D.R.H. est au prise avec les comportements réels, ouverts aux scénarios implicites et à la complexité des situations.

Le professionnalisme est nécessaire à la crédibilité des gestionnaires des ressources humaines. Mais, outre l'exigence de connaissances spécifiques, la maîtrise de savoir-faire, ce sont les types de comportement qui sont fondamentaux. (LOUART, 1991)

En résumé, la professionnalisation de la fonction ressources humaines n'est pas une dimension déterminante pour assurer le professionnalisme du responsable des ressources humaines. D'abord la profession ne dispose pas des éléments nécessaires à une structuration, c'est-à-dire une mise en ordre stricte de son domaine d'activité. Ensuite le processus de professionnalisation se traduit par le passage d'un système de prescriptions stables à des rôles plus ouverts, ce qui laisse une place prépondérante au comportement du responsable ressources humaines.

III- L'ÉVALUATION DU PROFESSIONNALISME : LE VOULOIR-ÊTRE ET LE POUVOIR-ÊTRE (LA DIMENSION ÉVALUATIVE)

Dans ce dernier point nous essaierons de cerner les caractéristiques d'un comportement de type professionnel. Cette question est ambitieuse et ne trouvera pas une réponse exhaustive dans le cadre de cet article. Nous souhaitons simplement ouvrir des pistes de réflexion à partir des résultats de notre recherche.

Dans l'organisation deux aspects essentiels interviennent dans la reconnaissance par les acteurs organisationnels de la légitimité et de la compétence du professionnel : le pouvoir-être et le vouloir-être.

A) Le pouvoir-être

La recherche d'une identité professionnelle est un moyen pour des personnes de se créer une zone d'action valorisée. En G.R.H., la recherche de pouvoir et de reconnaissance à l'extérieur de l'organisation n'est pas une source essentielle de légitimité.

L'environnement de l'entreprise limite l'agir du responsable des ressources humaines. C'est en agissant au milieu de contraintes, en réalisant des actions justes que ce responsable peut renforcer son professionnalisme. Son action est toujours validée par rapport à un lieu d'urgence. Le contexte éclaire la situation pour lui donner un sens. Ce contexte (ce qui donne du sens au texte) est constitué des éléments suivants :

- La structure,
- La culture,
- Le pouvoir,
- Les comportements réels des agents (l'intertexte) :
- Les représentations qu'ont les acteurs de la situation,
- les conduits contradictoires,
- les capacités des uns et des autres à s'ajuster mutuellement d'une façon qui les satisfassent.

Pour appréhender cette complexité sans réductionnisme, pour agir vite, avec pertinence, tout en sachant que la validité de leur action est éphémère, il est important pour le responsable des ressources humaines de développer son niveau de conscience.

B) Le vouloir-être

Notre étude nous amène à une conclusion, déjà formalisée par Ribette (1989), «*c'est du développement du «niveau de conscience» de chaque responsable, c'est-à-dire de sa capacité propre à maîtriser la complexité et les incertitudes de son environnement, que dépend fondamentalement une bonne gestion des hommes.*»

Ce responsable doit donc se décentrer de ses modèles de perception habituels et reconnaître que le monde est incompréhensible. Peu importe l'issue, ce qui compte, c'est la volonté. (BEAUCOURT, 1991). La dimension du savoir-être reste essentielle pour s'assurer une

légitimité en tant que professionnel en G.R.H. Il est indispensable pour ces responsables «*d'être sincères à l'égard d'eux-mêmes et de savoir se gérer avant de prétendre s'occuper des autres.*» (LOUART, 1991)

En résumé, par «vouloir être», on se réfère :

- à la volonté de l'individu de s'affirmer, d'être avant de faire;
- à ses efforts pour développer un «savoir-faire circonstanciel», afin de tirer de son expérience des solutions pour élargir le champ des possibles.

Cette intentionnalité implique que le sujet a, au préalable, pris conscience de lui-même et surmonté la tentation de l'égoïsme individuel. Il peut alors s'imposer des règles sévères d'honnêteté et d'intégrité personnelle dans l'ensemble des activités reliées à sa profession. C'est la seule issue pour qui veut intégrer une démarche éthique. En effet, le code de déontologie rédigé dans une logique disciplinaire (C.f. *Code des professions du Québec*) est inapplicable au responsable des ressources humaines.

CONCLUSION

Nous nous sommes donc intéressés au processus par lequel un responsable des ressources humaines mérite le statut de professionnel.

1- L'identification au métier n'est pas une condition suffisante pour s'assurer de ce statut, bien qu'en cours de structuration, le «savoir» et le «devoir-être» n'ont pas atteint un degré suffisant pour favoriser l'identification au métier. Gouldner (1957) effectue à cet effet une distinction entre les «cosmopolites» et les «locaux». Les premiers revendiquent leur appartenance à des milieux professionnels extérieurs. Les seconds ne peuvent jouer que sur le seul registre de l'entreprise.

2- On constate de plus en plus dans la littérature que la définition du professionnel repose sur le développement de la maturité du sujet (AKTOUF, 1989; RIBETTE 1989; GUÉRIN, 1992), ce que nous qualifions de «vouloir-être». Le professionnel met en jeu l'écoute, la volonté d'élargir son champ de conscience, la capacité d'empathie, l'imagination, l'aptitude à changer de logique, le courage dans l'action et dans les choix, pour affronter la complexité des situations dans lesquelles il est engagé.

Dans cette perspective, le professionnel ne peut pas être formé : il se forme. On retrouve ici le processus de maturation, décrit par la psychanalyse, et vers lequel tout individu devrait tendre. On peut se demander si la formation initiale fournit des moyens pour «apprendre à apprendre» ?

Cette conclusion vient éclairer la raison pour laquelle l'expérience du responsable des ressources humaines est très valorisée (y compris par eux-mêmes). Sa fonction est d'assurer la validité d'un savoir ou d'une pratique. Ainsi, on considérera que ce professionnel possède un savoir particulier parce qu'il a appris par l'expérience de sa pratique.

Pourquoi est-il si important de faire valider son discours et ses pratiques ? Parce qu'en garantissant la validité de ses actions, le responsable rassure son entourage. Par le professionnalisme on confirme l'autre dans la justesse de sa représentation du réel.

Ce phénomène peut entraîner des effets pervers. V. Degot montre comment dans nos sociétés contemporaines, le modèle professionnel, dont «James Bond» est une caricature type, s'est imposé comme idéal type du comportement de l'individu en entreprise. Une personne qui est aujourd'hui reconnue comme un «pro» est investie des qualités qui composent ce symbole : loyauté, fiabilité, implacabilité des résultats, etc. Il est alors tentant pour un responsable de doter ses collaborateurs de ce titre; il s'assure ainsi une tranquillité d'esprit : «travailler avec un professionnel, c'est lui confier une de ses affaires et savoir que l'on n'a plus besoin d'y penser» (DEGOT, 1990). Cette hyperfixation du symbole introduit la contradiction suivante.

D'un côté, il suffit de réaliser une action particulière pour que le jugement de professionnel se trouve transposé de l'action à l'individu. Ainsi l'auteur de cette action paraît valable pour de nombreuses autres situations. Le «pouvoir-être» tend à se substituer au «devoir-être». De l'autre, le professionnalisme réclame un long processus de maturation au niveau du «vouloir-être», c'est-à-dire être à la recherche du mieux, de l'équilibre, du respect de l'autre et de l'efficacité.

NOTES

¹ La sociologie des professions met en évidence la difficulté d'établir une définition standardisée des concepts de profession, professionnalisation, professionnalisme (LATOUCHE 1987). Ce sont de vastes chapeaux conceptuels qui recouvrent des notions hétéroclites; les théoriciens en sciences sociales n'ont jamais pu s'entendre sur une définition ni sur les éléments qui devraient la constituer.

2 Ce sont les caractéristiques du contexte qui vont influencer l'expression et la perception des qualités de type professionnel. Ces caractéristiques sont les suivantes (DEGOT, 1990) :

- Pouvoir associer à une personne la réussite d'une mission effectuée d'une manière impeccable (travail parfait et idéalement adapté aux structures existantes).
- Cette réalisation nécessite la mise en oeuvre de capacités hétérogènes et souvent de multiples négociations avec des acteurs de tout horizon.
- L'agent doit atteindre ses objectifs en exprimant ses qualités esthétiques (contrôle de soi, gestes spontanés et naturels, etc), ce qui le différencie de l'agent «ordinaire».

BIBLIOGRAPHIE

AKTOUF, O (1989) - *Le management entre tradition et renouvellement*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 492 p.

BEAUCOURT, C. (1991) - *Modèles d'ajustement en gestion des ressources humaines : pour ou contre une chaologie de la gestion*, Lille, thèse de doctorat en gestion, IAE de Lille, 479 p.

BLOUIN, R. (1990) - Le code de déontologie des conseillers en relations industrielles : un gage de probité et de compétence, dans *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, sous la direction de Rodrigue Blouin, Cowansville (Québec), éditions Yvon Blais inc., 101-115.

DEGOT V. (1990) - Contribution à l'étude du symbolisme dans l'entreprise et la société contemporaine, *Direction et gestion*, Paris, 80-100.

DESLIERRES, J. P. (1990) - La corporation professionnelle des conseillers en relations industrielles du Québec, dans *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, sous la direction de Rodrigue Blouin, Cowansville (Québec), éditions Yvon Blais inc., 63-80.

DOLAN S. L. et alii (1988) - *Gestion des ressources humaines*, Montréal, édition du Trécaré, 453 p.

DUMONT, F. (1974) - *Les idéologies*, Paris, Presses universitaires de France, 183 p.

GALAMBAUD, B. (octobre 1988) - Les paradoxes de la professionnalisation de la fonction personnel, *Ressources humaines*, trimestriel n° 13, 54-55.

GOSELIN, L. (1991) - *Fonction ressources humaines dans l'entreprise : perceptions et évolution. Le cas du Québec*, Tomes I et II, Lille, thèse de doctorat, IAE de Lille, 525 p.

GUÉRIN, G. et WILS, T. (1992) - *Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal, les Presses de l'Université de Montréal, 276 p.

LOUART, P. (1991) - *Gestion des ressources humaines*, Paris, édition Eyrolles, Collection «gestion», 219 p.

MARTIN, D. (septembre-octobre 1989) - Gestion des ressources humaines : crise d'identité et gestion de la modernisation, *Revue Française de gestion*, Paris, 15-27.

PERETTI, J. M. (1990) - *Ressources humaines*, Paris, Collection «gestion», Vuibert, 573 p.

RIBETTE, R. (février 1989) - Les nouveaux spécialistes de la gestion des ressources humaines, *Personnel*, n° 302, Paris, 17-20.

WILS, T., Le LOUARN, J.-Y. et GUÉRIN, G. - *Planification stratégique des ressources humaines*, Montréal, édition Les Presses de l'Université de Montréal, 318 p.