

Vers de nouvelles formes de vigilance au service de l'imagination

Michel JORAS

RÉSUMÉ

Une crise structurelle s'achève sous la pression de la mondialisation et la complexification de l'économie.

Un nouvel état du monde exige un management alliant gestion et vigilance ergologique.

De nouvelles formes de vigilances, focalisées sur les mouvements, les ruptures éventuelles, les dénivellements des variables essentielles (culture, technique, compétences,...) permettent de servir l'imagination, seule capable d'extraire les compétences cachées, telles le savoir changer, prédire, interpréter indispensables à une G.R.H. universelle et contingente.

PROLOGUE

Notre contribution au questionnement: "Universalité et contingence de la G.R.H." partira de quatre remarques préalables:

1. Le théorème de GODEL¹ montre l'incomplétude de notre rationalité;
2. Le dualisme systèmes simples/systèmes complexes s'estompe;
3. La théorie des catastrophes² dissout la gestion classique des R.H. au profit de la vigilance imaginative;³
4. les compétences exigées par la société industrielle⁴ s'étendent aux compétences de savoir changer, sourcées par les compétences cachées.

Avant de démontrer la nécessité de favoriser de nouvelles formes de vigilance, en vue de développer l'imagination (composante essentielle de l'intelligence humaine), à partir des compétences "cachées, inactives" (substrat du savoir: changer, imaginer, vigiler, prédire),

nous devons étayer notre propos selon quatre grandes mutations épistémologiques récentes.

A/ L'INCOMPLÉTUDE DE NOTRE RATIONALITÉ

Le combat permanent des scientifiques laïques⁵, depuis Guillaume d'Occam (Aristotélien) et des mystiques défenseurs de l'intentionnalité (platonicien) a été altéré, en 1931, par le théorème de GODEL qui démontre "qu'un système formel, un énoncé ne peut être complet, cohérent, car non vérifiable par sa propre logique" (thème de l'incomplétude).

B/ ON NE PEUT PLUS OPPOSER LE SIMPLE AU COMPLEXE

L'interface entre le simple et le complexe, le contingent et l'universel, l'individuel et le collectif nourrit, actuellement, le grand débat des sciences, qu'elles soient

naturelles ou sociales. Pour BACHELARD "le simple n'existe pas, il n'y a que du simplifié". Pour E. MORIN⁶ la "complexité n'est que l'incertitude, soit tenant aux limites de notre entendement, soit inscrite dans les phénomènes", "l'ordre règne au niveau des grandes populations et le désordre au niveau des unités élémentaires". La théorie du nominalisme de Guillaume d'OCCAM⁷, selon laquelle seul le particulier existe (le contingent), s'oppose la science qui n'est que du général (l'universel), ce que souligne J. ARSAC qui déclare que "nous ne manipulons que des mots en sciences, mais cela marche".

C/ THÉORIE DES CATASTROPHES ET NOUVELLES FORMES DE GESTION.

En s'appuyant sur R. THOM⁸, le "pape" de la théorie des catastrophes pour qui "une proposition scientifique a pour but de substituer au visible compliqué de l'invisible simple", nous devons évacuer la problématique que serait la dichotomie universalité/contingence et proposer de nouvelles formes de gestion: la vigilance imaginative, seule qualité de l'intelligence humaine capable de répondre au défi, souligné par O. COSTA de BEAUREGARD⁹, qu'il faut "admettre que d'une manière ou d'une autre un effet actuel peut avoir sa cause dans l'avenir"¹⁰.

D/ L'IMAGINATION EST UNE COMPÉTENCE CACHÉE

Vigilance et imagination ne peuvent être initiées, valorisées que face à des compétences non repérables, souvent cachées, car génératrices du savoir changer, s'adapter.

La vigilance et l'imagination nous permettront-elles de gérer, maîtriser notre environnement malgré l'assertion de D. RUELLE¹¹ "maintenant comme jadis, l'obscurité de notre futur reste insondable"

La vigilance imaginative bouscule le paradigme traditionnel qui, bien qu'utilisant l'approche systémique, propose un management dans un espace-temps commun, simple, unidimensionnel qui n'est pas contrôlé selon la loi de R. ASHBY¹² :

"un système de variété V (nombre d'états différents, richesse de possibilité de transformation) ne peut être totalement contrôlé par un autre système que si la variété U de ce dernier est au moins égale à V".

Appuyée par ces quatre hypothèses proposées, nous essayerons de démontrer qu'un "Nouvel état du monde" (chapitre 1) impose de nouvelles formes de vigilance et que la G.R.H. doit passer d'un "système de pilotage à l'observatoire ergologique" (chapitre II).

Pour conclure nous suggérons, à partir d'un concept novateur, que la construction des référentiels des compétences ne peut se développer qu'à partir de la notion, que nous soumettons, de "dénivellements en plaques domaines de variabilité /temps", de ressources et leurs flux au sein de la G.R.H.

"Les entreprises ont été surmanagées au détriment de la créativité"

Jean-René FOURTOU¹³

CHAPITRE 1 - UN NOUVEL ETAT DU MONDE

1 - UNE CRISE STRUCTURELLE S'ACHEVE

Un nouvel "état du monde"¹⁴ économique et social se constitue sur les décombres des structures classiques de l'organisation de la production des biens et des services.

La crise, ressentie en ces années 1990, n'est que le révélateur de l'incapacité des "politiques" à maîtriser les mutations technologiques et les contraintes externes à leur domaine de management qui, de simple, connu, est devenu complexe, inconnu et dont les projets à mener de prévisibles et possibles sont devenus imprévisibles.

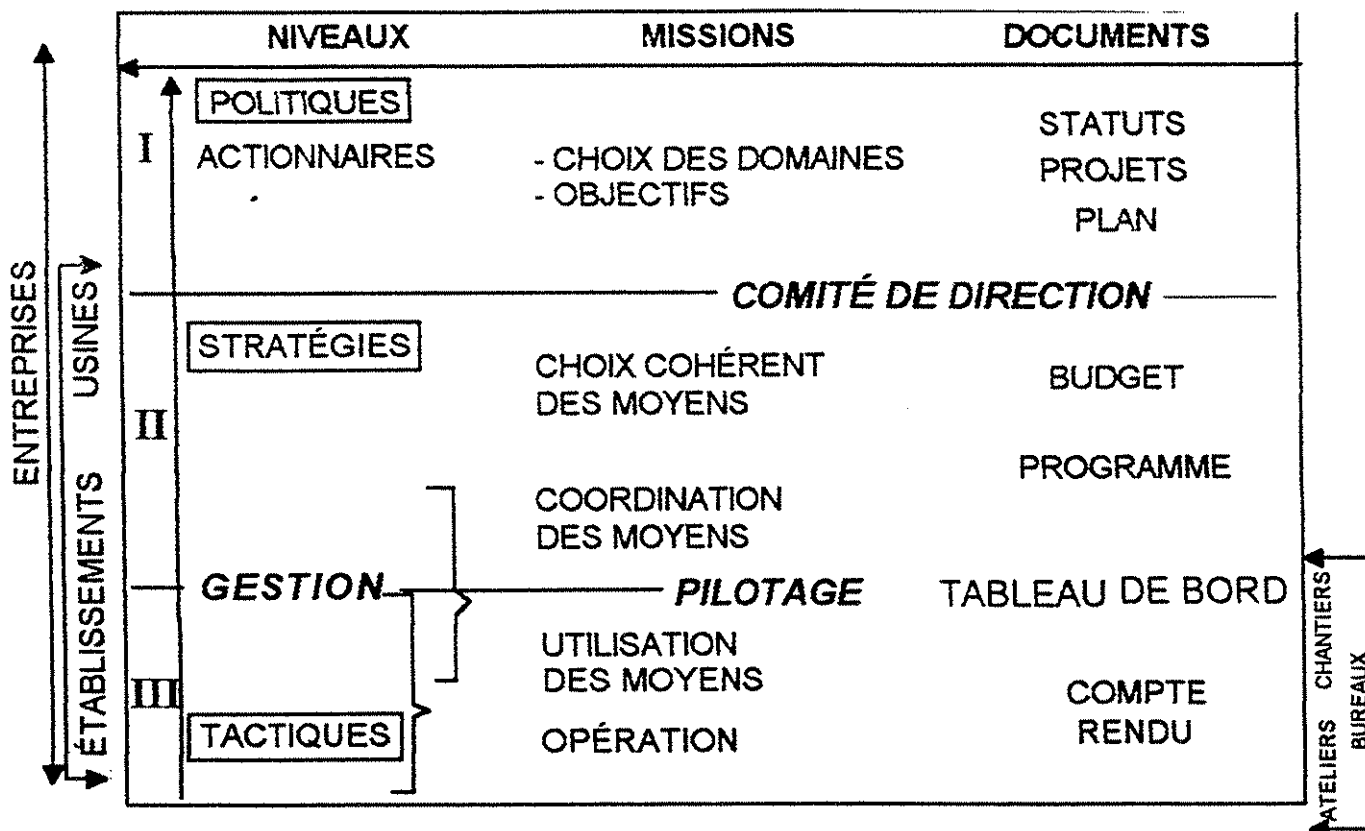
Le monde économique n'est plus ce qu'il a été, il a éclaté dans l'espace, il a muté dans ses dispositifs de production, proposant une "société programme" substituée à la société industrielle, comme dès 1978, le suggérait Alain TOURAINE¹⁵.

A- UN ESPACE ECLATE, PARSEME, DELOCALISE

Dans le schéma classique de l'économie de production, les trois niveaux : "politique", "stratégie" et "tactique" étaient, généralement, regroupés au sein de sociétés dites entreprises et, tout au moins, les niveaux II et III au sein d'usines, d'établissements.

La fixation des domaines, des objectifs était la prérogative du politique, appuyée par la stratégie chargée du plan des opérations, exécutées par la tactique dans les ateliers, les bureaux, les chantiers.

L'ensemble pouvait être exprimé selon le schéma 1 : Système de management



Le G.R.H. ou ses délégués avaient sous leur tutelle l'ensemble des personnels affectés aux activités des trois niveaux; il gérait les compétences requises assignées aux emplois nécessaires à l'exploitation, selon l'interface, exigences du poste/qualification (correspondante, minimum).

L'expansion, récente, de la sous-traitance, l'externalisation de certaines fonctions, la délocalisation de la production par l'europanisation, la mondialisation de l'économie ont, souvent, remplacé le couple de sa gestion qu'est, normalement, compétences/emplois par l'achat / usage d'un produit/services externes, passant du couple poste/qualification¹⁶ à l'interface fonction / compétences.

Cette mutation évidente n'est pas encore reconnue (volontairement ou non) par le monde de la sphère politique qui préconise la "chasse aux emplois" pour faire face à la montée du chômage national, alors que le travail/l'activité du niveau III a été, en partie, délocalisée et amoindrie, en quantité, par les progrès de la productivité.

B - UNE ORGANISATION DE LA PRODUCTION TRANSFORMÉE.

Le développement de la mécanisation, l'apparition de la robotisation, l'insertion de l'informatique dans l'ensemble des dispositifs de production, la révolution des systèmes d'information sont autant de variables essentielles transformant l'industrie, les prestations de

service en une "informatique"¹⁷ qui transmet les compétences techniques du niveau II au niveau III du schéma n° 1.

C/ UNE ACCELERATION DES MUTATIONS.

Le développement des techniques, grâce à l'accroissement du niveau des connaissances, des moyens de recherche et développement, dans la sphère mondiale, s'est ajoutée à l'ouverture des zones de production, à la suite du système libéral/capitaliste.

De la juxtaposition de systèmes complexes, plus ou moins calmes, le monde s'est muté en un ensemble complexe, turbulent, voire chaotique¹⁸.

2 - UN MONDE INCERTAIN SE DÉVELOPPE

Les facteurs crisogènes que sont l'externalisation et la délocalisation des productions, ajoutés à l'implosion des structures économiques et politiques mondiales, sont accentués par l'accélération des progrès techniques.

Aussi, le gestionnaire, qui devait piloter des ensembles simples, ou constantes et mutations étaient repérables, doit faire face à un monde complexe, aux contraintes et mutations multiples, nombreuses¹⁹.

Une confusion sémantique pollue, constamment, le signifiant stratégie; pour les européens continentaux: "c'est la transposition de l'art de mener des opérations militaires", c'est-à-dire attaquer ou se défendre, à partir de moyens fournis, pour atteindre les buts fixés. La stratégie s'exprime dans l'immédiat, le court terme, dans un espace connu et contigu.

Par contre, pour les modernistes, stratégie s'étend au long terme, aux longues distances non contiguës. Définir une stratégie c'est "embrasser d'avance, par la pensée, les contingences possibles" et préparer les décisions correspondantes.

Ainsi, la gestion est constituée par un système de pilotage permettant de passer de la stratégie à la tactique.

Le passage de la gestion, dans un champ simple, à celle d'un monde complexe est bien exprimé par la définition donnée par le Dixeco²⁰, page 197: "Dans un univers économique incertain, la stratégie se propose de définir chaque époque, en fonction des informations disponibles, les différents choix possibles, conformes aux objectifs définis, et à partir de là de décider du meilleur enchaînement de décisions à prendre. Une stratégie s'exprime généralement à travers des plans à moyen ou à long terme".

Gérer c'est maîtriser un ensemble de moyens (dispositifs, procédures, ressources, flux.) afin d'agresser, c'est-à-dire modifier le système choisi de l'action ou se défendre contre l'attaque, ou de la réaction "jeu des autres acteurs".

3 - UNE AUTRE LOGIQUE S'IMPOSE: LA GESTION DES COMPÉTENCES

L'analyse de ce nouveau paradigme de la gestion des organisations, chargée de piloter des systèmes simples dans des mondes complexes, suggère que les outils, les méthodes, jadis construits pour alier du simple au complexe, ne sont plus adaptés au chemin inverse du complexe au simple.

De même, les compétences primordiales requises des gestionnaires qui étaient savoir, savoir-faire deviennent savoir changer, s'adapter..., basées sur une "santé²¹ professionnelle", complément de la santé physique et mentale.

A.- GESTION DES COMPÉTENCES CACHÉES.

On a cru longtemps qu'il suffisait d'utiliser et optimiser des compétences figées de manière à pouvoir en extraire, ultérieurement, le minimum utile. Par contre, le savoir changer est une compétence inconnue: elle ne peut pas être repérée dans un système normatif, hiérarchisé, ordonné. C'est pourquoi, le DRH est devant un paradoxe, celui d'organiser, hiérarchiquement, fixement, un personnel d'acteurs dont il demande de développer la compétence en matière de changement. En d'autres termes, il doit sélectionner des gens pour répondre à un ordre établi alors qu'il devrait sélectionner des gens

capables de le détruire. Le DRH les sélectionne à partir des exigences contingentes qui exigent de satisfaire aux obligations permanentes d'un système simple, ordonné répertorié. En réalité ces mêmes acteurs devront faire face à l'universalité de la condition humaine: s'adapter aux variations du contexte (milieu, culture, environnement).

C'est pourquoi les systèmes qui s'avéreront pertinents, doivent générer des dispositifs qui préfigurent les structures d'organisation nouvelle dans un monde complexe et incertain. Ils ne sont que des résultantes de compétences, c'est-à-dire non-répertoriées par les responsables de l'entreprise. Ce sont ces compétences cachées qu'il faudrait repérer lors des phases de recrutement, de formation et intégration des RH, puisqu'elles sont seules capables de réguler le système instable, en mutation constante.

L'innovation²², ce n'est pas autre chose que la rencontre d'un champ connu à partir de connaissances et compétences individuelles et collectives face à un champ non structuré car inconnu.

Cet interface entre deux domaines constitue l'innovation. La compétence cachée c'est celle qui permet de résoudre ce problème. Elle ne pouvait être ni décelée, ni imposée, ni requise lors du recrutement ou de l'intégration. Il conviendrait de concevoir la fonction du recrutement comme simplement destinée à mettre face-à-face un champ de compétences et un autre d'exigences communément dénommé le profil de poste, etc.

Ces compétences cachées se développent, de manière contingente, à partir d'un socle de connaissances étendues. Elles n'étaient pas canalisées dans des filières de connaissances et de compétences programmées et labellisées dans notre enseignement supérieur. Ces compétences cachées sont acquises dans des domaines variés et extra-professionnels tels que la famille, les activités caritatives, le domaine sportif, etc. C'est pour cela que les responsables des universités américaines disaient qu'un sportif, qui n'était étudiant qu'à 50% de son temps, était jugé comme diplômable et efficace²³.

Nous devons être conscient que cette notion entraîne l'obsolescence du concept de filière, famille de compétences.

Les compétences cachées permettent des aptitudes et des capacités de vigilance seules capables de déceler des indicateurs flous, des variations atypiques constituant des règles encore inconnues au sein d'un monde complexe. C'est en cela que de telles compétences permettent de domestiquer, d'appriivoiser la complexité et de la réduire à un système simple où l'homme pourra à nouveau utiliser des compétences normalisées.

B- L'ALGORITHME DES COMPÉTENCES. 1/ LES QUATRE PHASES DE L'INVENTION.

J. HADAMARD²⁴, dans son "Essai sur la psychologie de l'invention dans le domaine mathématique", en 1952, propose quatre phases

indispensables pour générer l'invention:

- préparation
- incubation
- illumination
- vérification

et impliquant aussi l'imagination dans les phases d'incubation et d'illumination.

2/ L'IMAGINATION

L'imagination, capacité essentielle de "l'homo sapiens" de créer des images, des signes, des sèmes, préalable à toute élaboration de concepts.

Mais, n'est-ce pas là la marque de l'intelligence dans la construction des "hypothèses", expressions de toute problématique.

Dans le catalogue des compétences, l'imagination est rarement exigée, car difficilement repérable, mesurable.

3/ LES SOURCES DE L'IMAGINATION.

Deux sources, germes de l'imagination créatrice, nous paraissent fertiles:

- "la serendipité"
- "le bricolage"

- La serendipité définie comme la capacité de révéler une découverte heureuse et inattendue, peut être considérée comme l'avatar d'une science de l'imprévu. Afin d'exploiter ce gisement d'innovation, il est indispensable de développer les compétences collectives des entreprises et individuelles des actifs, que nous dénommons le "SAVOIR VIGILER", que la G.R.H. devra développer bien que peu dotée de dispositifs et outils d'analyse, de recherche.
- Le bricolage est cette pratique que les chercheurs, les inventeurs exploitent couramment, n'ayant généralement pas encore à leur disposition les outils, les dispositifs de leur "découverte" en gestation. Il est certain que les rationalistes répugnent à cette

approche. Néanmoins, de grands noms tel LEVY-STRAUSS, exaltent ce procédé:

"Le bricolage, .., c'est le sentiment que j'accédais à quelque chose de tout-à-fait fondamental dans la création. C'est avoir un problème à résoudre. C'est avoir à sa disposition des éléments qui sont le fruit du hasard et qui n'ont aucune relation avec le problème à résoudre. Et puis un effort de pensée qui est: comment est-ce que je vais m'en sortir avec ces éléments qui viennent d'ailleurs pour résoudre le problème particulier qui m'est posé maintenant²⁵".

4/ DES DÉFINITIONS INDISPENSABLES:

Nous avons adopté les définitions suivantes pour étayer notre approche des compétences cachées, virtuelles²⁶, que nous incluons dans un système cognitif complexe:

Connaissances: ensemble des savoirs théoriques et/ou pratiques acquis, mémorisés, mémorisables.

Aptitudes: qualités physiques, mentales, psychiques permettant de développer des capacités.

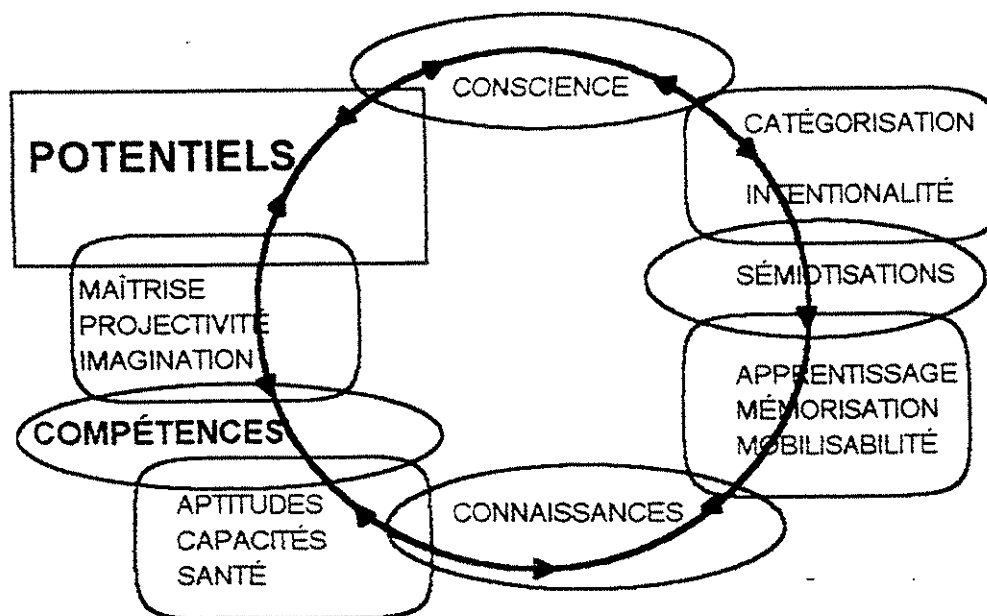
Capacités: possibilité de réussite dans l'exécution d'une tâche ou d'un acte professionnel ou dans l'acquisition de compétences.

Compétences: ensemble dynamique des savoirs, savoirs faire, savoirs être (acquis, requis) mis en oeuvre dans une activité objective (professionnelle ou extra-professionnelle).

Potentiels: ensemble d'aptitudes et de capacités permettant de révéler, faire surgir, projeter avec profit, dans un but spécifique, des compétences nécessaires pour faire face à des situations ou des environnements changés.

Sémiotisation: nous évoquons, sous ce terme, l'activité intentionnelle de la conscience²⁷ de transformer choses, événements en signes, sèmes, selon catégorisations.

Schéma n° 2: L'algorithme des compétences



5/ UN NOUVEAU PARADIGME

Gérer les universaux économiques, dénommés, actuellement, les "fondamentaux", serait conserver l'intégrité des modèles économiques, considérés comme exacts, réalistes, efficaces...

Mais les fondamentaux, les universaux ne seraient-ils pas les produits, les interfaces momentanés d'une situation, d'une mutation permanente dont les contingences seraient des signaux flous, faibles de lois universelles dont la complexité n'est que le reflet de notre incompréhension?²⁸

Ainsi apparaît le transfert de la gestion à la vigilance.

CHAPITRE II

DU SYSTEME DE PILOTAGE A L'OBSERVATOIRE ERGOLOGIQUE.

Pour accéder à cet état de la vigilance, il s'agit d'opérer un renversement épistémologique entre ce qu'il était convenu d'appeler les trois niveaux de fonctionnement de l'entreprise: ceux où étaient à la fois classées et labellisées les RH. Cet ordonnancement, présenté comme la seule base capable de générer les compétences, correspondait à trois niveaux: celui du *Politique*, du *Stratégique* et du *Tactique*. (cf. schéma n° 1)

Les entreprises doivent faire preuve d'imagination, c'est-à-dire de capacité à reconstruire, à partir d'un monde flou et complexe, des structures et des systèmes à partir desquels les acteurs pourront de nouveau produire, vivre, être heureux, ou choisir entre rupture et intégration²⁹.

En particulier, l'importance nouvelle du niveau tactique, dévolu aux opérationnels, fait que celui-ci ne se réduit plus à une simple application de décisions venues d'ailleurs, il devient un lieu autonome dont l'activité d'observation de l'environnement va déterminer l'affectation des ressources, des moyens et des budgets. Chaque individu devient pilote de ses propres compétences. Pour cela, il va s'appuyer sur un système de contrôle et de mesures, sur un système d'assistance interne ou externe (par exemple des consultants, des experts, un médecin du travail, un psychologue) ainsi que sur des systèmes de guets, d'alertes, d'alarmes, d'observatoires mis en oeuvre par des compétences cachées (chaque actif devient pilote - cf. schéma n° 3).

En particulier, par ce troisième point d'appui, la vigilance, chaque ressource humaine devient une entité active capable de concevoir, de créer, d'agir et de réagir, c'est-à-dire devient un élément précurseur d'activités futures qui seront mises en réseau.

En découle une modification du niveau gestionnaire, longtemps appelé stratégique, auquel appartient la GRH. L'activité de ce niveau ne peut avoir lieu sans tenir compte des résultats de l'instance tactique précédente dans la mesure où c'est elle

qui permet d'anticiper les variations du contexte.

A son tour, le niveau politique ne peut proposer des valeurs et des objectifs généraux au restant de la firme s'il ne tient pas compte des impératifs gestionnaires du milieu précédent.

En d'autres termes, nous assistons à une destruction créatrice de ce qui à longtemps constitué le noyau central de la GRH: la gestion de compétences déterminées ne varietur.

Pour s'adapter à ces nouvelles missions, la GRH doit jouer un rôle de médiation³⁰ entre, d'une part, l'adaptation tactique aux réalités contingentes de terrain et, d'autre part, la définition universelle de valeurs, principes et objectifs. Le G.R.H. sert de médiateur entre l'extérieur et l'intérieur du système dont il a la responsabilité.

En particulier, tout mode de gestion des compétences qui reposerait sur l'occultation de celles qui ne sont pas immédiatement utilisables s'avérerait inopportune à la fois pour les individus et pour l'entreprise. En effet, celle-ci, pour réagir rapidement et efficacement à l'inimaginable, doit pouvoir disposer de toutes les ressources de tous ses acteurs de manière à pouvoir délimiter un certain nombre de repères d'innovation pertinents. Face à de telles exigences, force est de constater, en dépit du progrès général de sciences et des techniques, que nombre de DRH se sont laissés aller à des méthodes magiques. L'explication est simple: elles seules leur apparaissaient capables de les aider à supporter la complexité. Celle-ci provenait de la perception d'indices aberrants qui, en réalité, étaient ceux de lois supérieures non encore connues. En réalité, cette régression épistémologique doit être interprétée comme un moyen de facilité, c'est-à-dire comme, l'expression d'une incapacité provisoire à faire face aux nécessités de l'action qui exigeait de produire du sens.

C'est pourquoi, la GRH, pour contribuer à l'émergence de nouvelles compétences évolutives, doit mettre en place de nouveaux moyens d'observation et de détection qui puissent permettre d'anticiper les évolutions qui ne sont en réalité que les premiers marqueurs d'un changement en cours de réalisation.

Le DRH, dont les "troupes" ont été délocalisées ou transformées en cellules semi-autonomes, doit devenir le "vigilant" des ressources humaines internes et externes. Aussi, doit-il mettre en place un système d'information novateur, centre de ressources primordial.

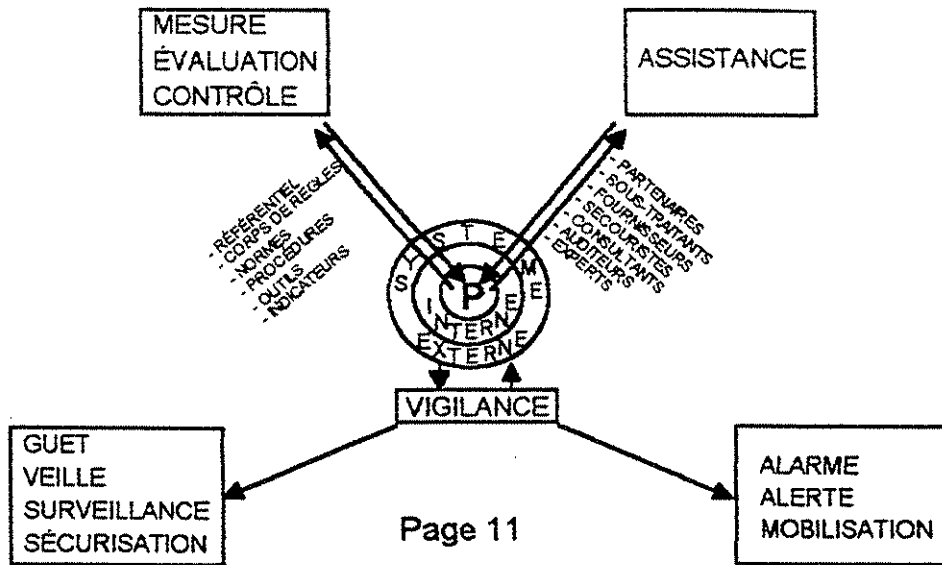
Alliant gestion de l'immédiat à la maîtrise de l'action/réaction, le système de pilotage peut être exprimé par le schéma n° 3 qui permet de passer de la gestion à la vigilance selon la logique suivante³¹:

1. **Veille** : attitude d'être aux aguets pour déceler toute anomalie dans le champ observé annonciatrice d'un événement précurseur.

2. **Surveillance** : pratique pour ne pas perdre de vue, garder sous contrôle, un gisement de nsques potentiel qui a été découvert, situé, évalué.

3. **Sécurisation** : méthode pour mettre en oeuvre toutes les mesures actives de lutte, défense, protection, prévention face à un danger décelé: par la veille (1) mis sous surveillance (2).

Schéma n° 3: système de pilotage



1. VERS LA GESTION GLOBALE DE L'INFORMATION

Cette mutation entraîne une révolution totale du traitement de l'information: d'un magma d'informations, le gestionnaire du futur devra extraire des champs de connaissances (son métier, sa discipline) et les confronter à d'autres champs, pour constituer un élément cohérent, pertinent, fiable, concis d'informations, soit créateur d'innovation soit base de décision. A ce stade de l'action, le nouveau gestionnaire découvre les vertus de l'ANALOGIE.

Le gestionnaire devient alors: chercheur, développeur, reconstruteur, bâtisseur d'informations, à condition d'être assisté en permanence du "vigilant", "veilleur", chargé d'alimenter le "contexte" d'usage ou de déceler l'information capable de modifier, ébranler, bousculer, contaminer, l'hypercontexte du monde complexe, l'environnement³².

Le veilleur devient IMMUNITEUR, SÉCURISEUR.

L'économie occupe, dans les pays développés, 75% des actifs dans la rubrique tertiaire. C'est-à-dire: activités de services, traitements de l'information.

Une étude récente de Rank Xerox (Le Figaro du 11/09/1991) estime que les firmes consacrent 7% de leur chiffre d'affaires à faire du papier, la moitié du temps de travail des cols blancs est dévolue traiter des documents.

Cet amas de documents peut s'expliquer par la segmentation de l'activité de l'entreprise sous forme de fonctions classiques: finances, gestion des ressources humaines, commercial, fabrication, études et recherches, etc.

Chaque service gère sa propre activité qu'il croit spécifique alors, qu'en réalité, il n'est que le maillon d'un ensemble complexe.

Une fonction, un métier peut se résumer à la description des flux d'informations qui gravitent autour de

son poste :

- qui l'informe?, qui informe-t-il?
- que fait-il de l'information?
- en quoi l'améliore-t-il?
- pourquoi l'utilise-t-il?

2 UNE NOUVELLE CLASSIFICATION DES METIERS

Si ce n'est la sauvegarde des attentes des individus qui désirent être "nommés", reconnus, affectés à une mission particulière, héritage de l'idée de métier, chaque actif pourrait, simplement, devenir soit :

- un décideur d'actes, d'opérations
- un créateur de signes.
- un veilleur d'informations sur écrans (capteurs, alarmes)
- un fabricant d'appareils à produire, transmettre, stocker des signes, l'informatique et la maintenance correspondante
- un homme-clé et, non plus le subalterne du niveau supérieur.

Le décideur devient un gestionnaire, un gérant de signes dont la qualité première sera la maîtrise de la logistique des informations, c'est-à-dire du système d'information, évacuant le système de production de l'ère industrielle.

3. UN NOUVEAU SYSTEME DE MANAGEMENT

Cette réduction des contraintes de déplacement, d'actions physiques et mentales, la mondialisation de l'économie, donnent naissance à un monde ouvert, flou, complexe; la gestion des domaines, systèmes, phénomènes simples, n'est plus intégrable au modèle dominant du management fermé.

Un nouveau système de management doit se mettre en place.

La politique qui définit les domaines, les objectifs, les priorités, les principales voies à suivre, peut normalement se détacher des contingences de l'immédiat dans des écosystèmes et ergosystèmes fermés, simples. La stratégie gestionnaire du moyen terme peut agir par déterminisme, grâce l'acquis de l'expérience et peut prévoir les futurs des existants, constituants des principales fonctions (production, commercialisation, personnel, finances.) à partir de l'extrapolation, la continuité d'un ordre établi, reproductible.

Par contre, dans un système, une économie pluri-nationale, une branche, un métier, semi-ouverts (tel le Marché Commun Européen avant l'application, au 01/01/1993, de l'Acte Unique), le manager, après avoir repéré les réseaux, reconstruit les interfaces des phénomènes économiques et sociaux, devra, par

simulation, prévision, appuyées par une intuition anticipative, imaginer les potentiels de ses ressources.

Enfin, dans une société mondialisée, sans murs, composée de systèmes complexes, ouverts, le décideur, face à un désordre apparent, faute d'être capable de construire les "attracteurs étranges" (1), ne pourra faire assurer la gestion de son organisation, aux ressources incertaines, aléatoires, ses possibles que s'il dispose d'un dispositif de prévention, protection, c'est-à-dire préventive, et s'il prépare une gestion "prédictive"³³.

4. LA GESTION DE L'INFORMATION NE SERAIT-ELLE PAS L'UNIQUE VOIE POUR LE MANAGER?

La complexité naît de l'interférence, l'emboîtement, d'espaces et de temps, créateurs de variables et de paramètres que le gestionnaire, devenu observateur, ne sait ni déceler, ni relier, ni ordonnancer, ni coordonner, rendre cohérents.

Yvan Ekeland, dans "Le calcul et l'imprévu" (Seuil 1984), relie la gestion de la complexité à la possession de l'information: "c'est parce que l'on n'a pas accès à une partie de l'information qu'un phénomène déterministe paraît aléatoire (page 73). L'aspect aléatoire vient du fait que l'on a une information exacte, mais incomplète. Une partie de l'information est occultée (page 78). Une loi, purement déterministe peut, si l'information est partiellement occultée (comme elle l'est nécessairement en pratique) se manifester par des phénomènes entièrement aléatoires (page 81). L'identification d'un attracteur étrange permet de comprendre le devenir d'un système, même si elle ne permet pas de prévoir son avenir."

5. LES DIRECTEURS DOIVENT ETRE, AVANT TOUT, DES GUETTEURS

Les événements géopolitiques qui agitent, perturbent, reconstruisent l'environnement de notre hexagone, démontrent l'échec de la prévision et son corollaire, la programmation trop rigoriste.

Chaque domaine de l'entreprise, face aux mutations, pour répondre aux défis nés de l'incertitude, doit mettre en place des systèmes de guet de l'imprévu, réalisant ainsi la transformation du système de pilotage classique.

Edgard Morin, dans son "Introduction à la pensée complexe" (E.S.F. 1990) énonce deux postulats:

"Un tout est plus que la somme des parties qui le constituent.

Le tout est la fois plus et moins que la somme des parties".

Face à l'incertitude, les responsables, décideurs ne peuvent être qu'aux aguets, dans une attitude de vigilance, au sein d'observatoires seuls aptes à déceler les signes précurseurs de changements, afin de préparer leurs actions, dans un univers animé par le jeu constant de l'ordre et du désordre.

On comprend ainsi que les anciens directeurs des grandes fonctions, face à cette dichotomie, faute de concepts, soient en perpétuelle difficulté d'analyse, par exemple lorsque les parties sont constituées par des hommes, le personnel et que le tout constitue la ressource humaine.

6. VERS LA SURETE / SECURITE GLOBALE

Agir, c'est maîtriser les gisements de risques, mais aussi saisir les opportunités:

- l'innovation, fruit de l'opportunité, consiste (dans une complexité de données, d'informations) à reconstruire l'interface de deux champs de connaissances, au préalable classées, ordonnancées, reliées, capables de dégager les éléments constitutifs d'un nouveau système (analogie);

- de façon systématique, l'accident, la crise, produits du risque, résultent de l'impossibilité de dégager, dans un univers complexe, les données simples à partir d'informations chaotiques, aptes à produire les indicateurs d'alerte.

Sécurité et sûreté, Janus dans une même option, deviennent des préalables à toute action dans des écosystèmes et ergosystèmes complexes, flous et encore difficilement maîtrisables, faute de processus de management ad hoc, en devenir, à inventer, ou vigilance et gestion seront confondues.

Cette quête permanente de l'imprévu demande la mise en oeuvre de :

- la veille technologique (benchmarking);
- la veille économique et financière;
- la météo sociale (climat social);
- la veille démographique;
- la veille mercatique;
- la veille écologique;

et la résultante que sera :

- la veille fonctions / compétences

développement de:

- la veille poste / qualifications

sous une appellation globale, transversale.

L'ensemble des veilles peut être dénommé :

"VEILLE ERGOLOGIQUE"

Gérant de l'interface des compétences et des emplois, le nouveau G.R.H. (expertise et responsabilité)

devient le vigilant des potentiels mobilisables au sein d'un monde virtuel dont l'universalité repose sur l'intelligence humaine:

SAVOIR CHANGER, MUTER, INNOVER

c'est-à-dire :

"IMAGINER POUR PENETRER UN MONDE PARTAGE"

Pour mettre en place ce dispositif de veille ergologique, il est indispensable de prendre en compte l'idée que:

la gestion classique des R.H., face aux dénivellements, fractures des domaines de Variabilité-temps des actions humaines se dissout au profit de la vigilance/imagination, au sein d'observatoires ergologiques.

7. VARIABLES ET INVARIANTS DE L'ESPACE TEMPS

La gestion de la R.H., grâce à l'informatisation quasi totale de la fonction administration et ayant externalisé, soit dans les services internes du "siège" soit dans les fournisseurs externes, les fonctions de recrutement, formation, contrôle, c'est-à-dire les obligations d'assumer l'intégrité, la légalité, la formation (ce qui en médecine sera dénommée médecine curative, préventive) des ressources humaines, la G.R.H. pourra et devra se consacrer à la vigilance, source de la **prédictivité**.

A partir des composantes de tout système de pilotage (schéma n° 3) et en respectant la loi de la diversité requise sur le pôle "contrôle", deux tâches essentielles permettent la G.R.H. d'assumer sa fonction prédictive:

- élaboration des strates domaines de variabilité-temps principales du système concerné;
- mise en place d'observatoires ergologiques adéquats.

Toute la problématique de la mise en place d'une vigilance prédictive repose sur la découverte, l'analyse des variables essentielles de l'organisation des ressources humaines, confiée à la G.R.H., en proposant:

1. les critères invariants
2. les critères variables lents (long terme selon le cycle de vie du procédé, de la fonction, branche)
3. les critères variables rapides
4. les critères variables surgissantes (inopportunes, incongrues, astrophiques).

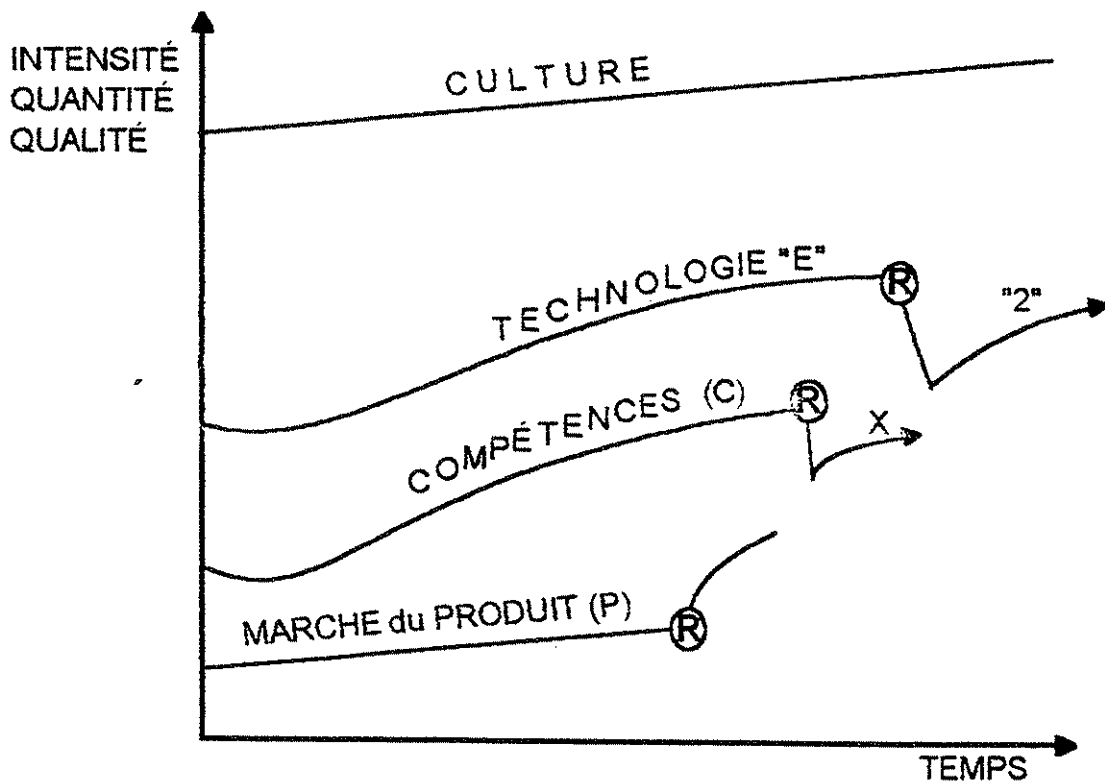
Tout l'art de la G.R.H. reposerait ainsi sur la mise en oeuvre d'une typologie, topologie de ces variables dans un espace-temps, tout en tant en alerte permanente afin de repérer les ruptures, les variants, plutôt que les tendances.

Un observatoire ergologique d'un métier, d'une fonction pourra se construire selon une matrice variabilité/temps.

La culture d'entreprise, les compétences, les qualifications, les techniques, les systèmes de production, de services vivent, évoluent, mutent, meurent sur des plaques indépendantes.

Le schéma suivant montre, dans une matrice, que les composantes du système de l'activité vivent, évoluent, sur des plaques indépendantes et que leurs ruptures, catastrophes, dérives interviennent en des temps différents et selon des degrés de gravité disparates.

Schéma n° 5: Plaques domaines de variabilité-temps



Les échelles des composants sont indépendantes

Les dénivellements des domaines variabilité-temps expriment en (R) les moments de crise

A titre d'exemple, nous proposons la matrice qui exprime ce concept de dénivellement en plaques domaines de

variabilité-temps, du métier d'auditeur externe qui, de plus en plus, assiste le D.R.H.

Schéma n° 4: Matrice temps-variabilité

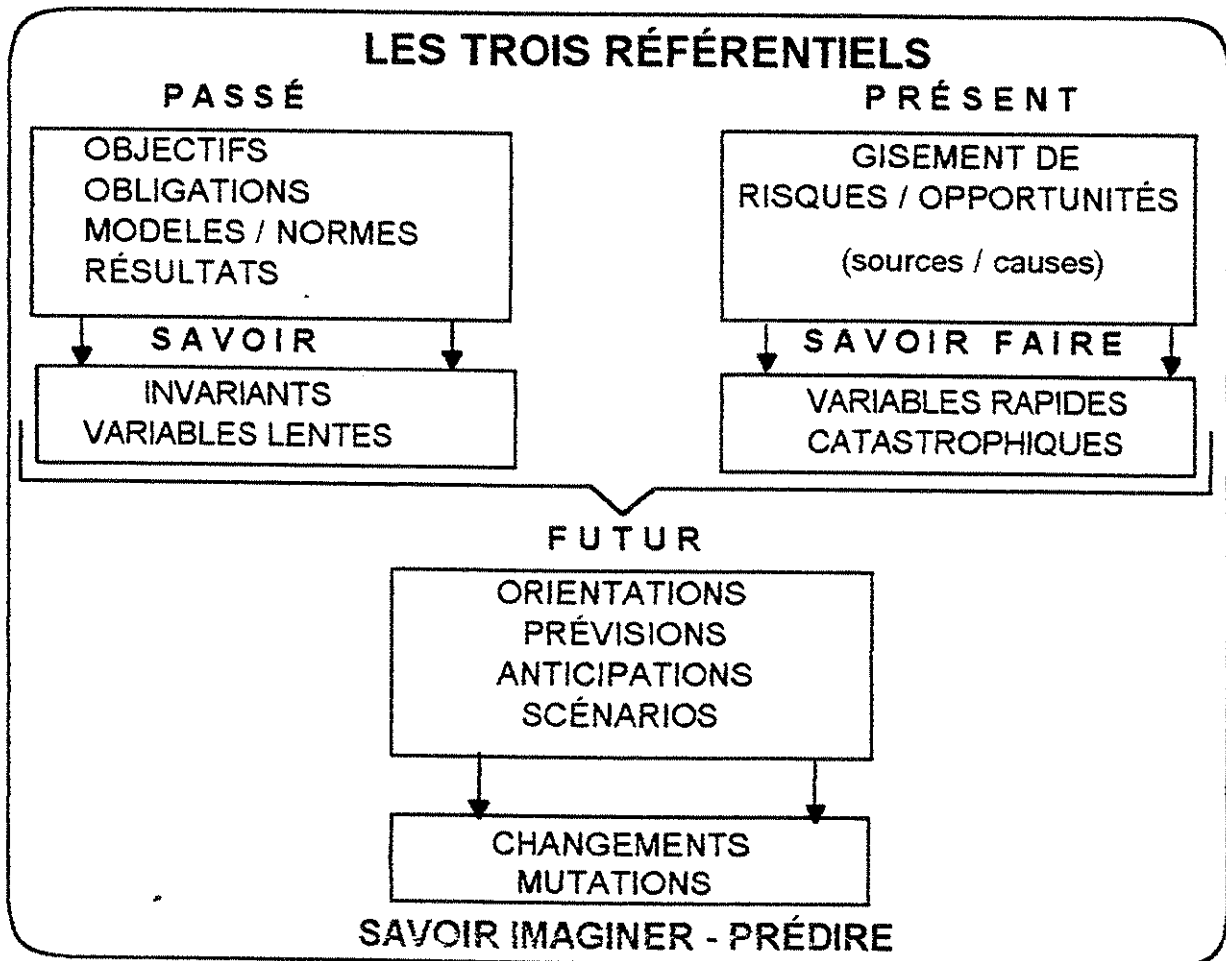
DOMAINES DE VARIABILITÉ	TEMPS	
	LONG TERME	COURT TERME
CRITERES INVARIANTS	- légitimité - ordre de missions - confidentialité - neutralité	- professions libérales
VARIABLES LENTES	- internationalisation	
VARIABLES RAPIDES		- normalisation ISO - certification - extension des champs d'activité - pénalisation
VARIABLES CATASTROPHIQUES	- changement de régime de l'organisation des entreprises	- lois de la C.E.E. - formation - pratiques - attribution du champ aux experts comptables

CONCLUSION

Les nouvelles formes de vigilance, seuls aptes à maîtriser le complexe, l'incertain, nous suggèrent de mettre en place un référentiel non plus simple, unique

mais constitué de trois pôles, distincts mais reliés, mis en oeuvre grâce à des compétences supplémentaires:

SAVOIR - SURVEILLER SAVOIR - PRÉDIRE.



Dans le dispositif normatif simple, classique de pilotage, maîtrise de la compétence exige taient le SAVOIR, le SAVOIR FAIRE pour assurer la conformité, l'efficacité du référentiel 1, celui des invariants, des variables lentes.

Pour faire face à une gestion en milieu incertain, semi-flou la compétence nécessaire doit être SAVOIR OBSERVER pour dominer les gisements de risques et profiter des sources d'opportunité, c'est-à-dire le référentiel 2 des variables rapides, catastrophiques.

Enfin, pour être capable de mettre en place un dispositif susceptible de prédictivité: le référentiel 3 du changement, des mutations, du prédictif.

La compétence est alors constituée par la faculté d'imaginer, de prédire, d'inventer.

Faire surgir, c'est-à-dire une capacité d'inférence.

Les compétences, 2 et 3, ne peuvent être décelées que parmi les compétences cachées, non repérables par les méthodes actuellement utilisées dans l'évaluation des ressources humaines:

SAVOIR INTERPRÉTER.

Un champ de recherche insoupçonné s'ouvre
la G.R.H.,

NOTES

- ¹ NAGEL (E), NEYMAN (J -Y) - Le théorème de Godel - Seuil 1989
- ² THOM (R) - Paraboles et catastrophes - Flammarion 1936
- ³ JORAS (M) - Réussir la qualité de la vie au travail . Traité d'ergologie - ESF 1991
- ⁴ JORAS (M), RAVIER (J.-N) - Comprendre le bilan de compétences - E.L. 1993
- ⁵ GUILLEMIN (M) - Des points vers l'infini, page 139 - Albin Michel 1992
- ⁶ MORIN (E) - Introduction la pense complexe - ESF 1991
- ⁷ ESPRIT - La science hors d'elle-même - Revue Esprit - Mai 1993
- ⁸ THOM (R) - Op cit. page 66
- ⁹ GUILLEMIN (M) - Op cit
- ¹⁰ Ontogenèse
- ¹¹ RUELLE (D) - Hasard et choix - Ed. Odile Jacob 1991
- ¹² ASHBY - Introduction la cyberntique - Dunod 1958
- ¹³ FOURTOU (J.-R) - PdG de Rhone-Poulenc - Cité par Alain Lebaube in "Le Monde Initiatives" du 22/09/93
- ¹⁴ LE MONDE - "Les frontieres de l'économie globale, manière de voir" - in Le Monde 1993
- ¹⁵ TOURAINE (A) - La voix et le regard - Seuil 1978
- ¹⁶ DONNADIEU (G), DENIMAL (P) - Classification, qualification - E.L. 1993
- ¹⁷ JORAS (M) - Annales des mines - Octobre 1989
- ¹⁸ colloque Entreprise et progres - Diriger dans la complexite
- ¹⁹ SERIEYX (H) - Le big bang des organisations -1993
- ²⁰ DIXECO CENECO, page 197 - Dunod
- ²¹ JORAS (M) - La sécurité professionnelle - Revue Personnel Mai 1993
- ²² JORAS (M) - Les succès d'innovation - Thèse de Doctorat 3ème cycle -1971
- ²³ DEVAL (P) - Le choc des cultures - ESKA 1993
- ²⁴ HADAMARD (J) - Essai sur la psychologie de l'invention dans le domaine mathématique 1992
- ²⁵ LEVY-STRAUSS (C) - Le Figaro - 26/07/93
- ²⁶ ARPE - Travaux de la commission évaluation - Juin 1993
- ²⁷ JORAS (M) et RAVIER (J.-N) - Op. cit., page 65
- ²⁸ MORIN (E) - Op. cit.
- ²⁹ NASH (J) - Jeux non cooperatifs, 1991 - Cit page 170 par GUILLEMIN (M) - Op. cit.
- ³⁰ ORGOGOZO (I) - Les paradoxes du management - EO 1991
- ³¹ JORAS (M) - Annales des mines - Avril 1992
- ³² LEVY (P) - Les technologies de l'intelligence - La Découverte 1990
- ³³ RUFFIE - La médecine prédictive