D'une gestion normative universelle à une politique anticipatrice et pragmatique des compétences

Coordinateur : Jean-Claude PEYROLLE

Maître de Conférence en Sciences de Gestion
Université de Nice Sophia-Antipolis

Pendant longtemps, la GRH s'est voulu universelle dans ses principes, ses procédures et ses applications. Que l'industrie soit lourde ou légère, que l'entreprise soit grande ou petite, que le client soit unique ou multiple les mêmes recettes étaient censées devoir s'appliquer.

Ce modèle, pourtant largement théorique, est aujourd'hui entré en crise. Le risque est grand de voir la gestion, empruntant le chemin inverse, sombrer dans un empirisme aveugle.

Notre propos est de faciliter l'émergence d'une adaptation *pragmatique* aux diverses contingences que rencontre l'organisation. Cette attitude sera d'autant plus efficace, pour l'entreprise et pour les individus, qu'elle reposera sur une volonté politique riche en valeurs fondamentales et en dessin (ou dessein) à long terme.

En d'autres termes, la GRH doit trouver un nouvel équilibre entre l'universalité des concepts de gestion et l'adaptation contingente aux opportunités et contraintes de l'environnement.

Partant de l'hypothèse qu'elle se situe à l'entrecroisement de ce qu'il est convenu d'appeler la *culture*, la *structure* et la *stratégie*¹, nous aborderons successivement ces trois ensembles au travers d'un témoignage et de deux communications.

Le témoignage introductif a pour titre "*Péchiney : deux exemples de mise en place d'une organisation qualifiante.*"

Le groupe Péchiney, au travers de l'exemple du site de Dunkerque et de celui de Grenoble, offre deux illustrations différentes d'une même volonté politique : celle de responsabiliser les hommes. A chaque fois, les voies et moyens pour y parvenir sont différents : ils ont du tenir compte de contraintes *culturelles* liées à la fois au poids de l'histoire et à celui de techniques industrielles spécifiques.

A Dunkerque, un site industriel entièrement nouveau produisant aujourd'hui 50% de l'aluminium français a pu être édifié sans héritage d'un établissement antérieur mais en tenant compte d'une très forte impératif technologique. A Grenoble celui-ci était bien moins prégnant. Par contre, l'usine, dont la rentabilité était faible, existait depuis longtemps.

Dans les deux cas, que ce soit à l'occasion d'une création ou d'une modification des structures, la GRH a su responsabiliser les acteurs et les rendre autonomes. Ce faisant, elle a contribué à faire émerger des vocations inconnues à partir d'une gestion anticipatrice et pragmatique des compétences. Nous sommes en face de deux exemples d'une organisation qualifiante. Une même volonté politique a su tenir compte de contraintes différentes.

L'intervenante, Madame Catherine BOURGOIS est adjointe au Directeur des Affaires Sociales du groupe Péchiney.

La deuxième communication a pour titre "*Ockham rase gratis*". *Organiser pragmatiquement l'organisation pour gérer les compétences*"

La vogue du management en réseaux, le développement de la gestion par projets ne sont pas de simples effets de mode. Confrontées à un environnement à la fois complexe et incertain, les entreprises mettent en place, de manière contingente, des types alternatifs de *structure* par rapport aux préconisations prétendument universelles du *Boston Consulting Group*. En découle la coexistence de formes organisationnelles émergentes, juxtaposées à d'autres préexistantes. Mais, à l'heure de la

lean production, l'entreprise ne peut tolérer une multiplication indéfinie des niveaux de coordination : la GRH ne saurait longtemps demeurer une fonction séparée. Son rôle n'est plus de conforter une gestion normative des postes et des procédures. Elle devient l'un des états particuliers que prend le système-entreprise : celui où s'élabore une vision vigilante de l'évolution des compétences à partir de l'autonomie dévolue aux opérationnels de terrain.

D'un point de vue épistémologique, tout se passe comme si, devant la complexité, les sciences de gestion retrouvaient, spontanément, la problématique de la *Querelle des Universaux*. Confrontés à l'émergence de ce qui allait devenir la modernité, les intellectuels médiévaux s'interrogèrent : les universels (*le concept de structure*) qui permettent d'ordonner la complexité existent-ils réellement, c'est-à-dire de manière universelle, ou sont-ils des créations contingentes de notre esprit. Nous ouvrons le débat sur la *postmodernité* dans les termes où les clercs de la fin du Moyen-Age avaient fermé celui de la *prémodernité* : le "rasoir d'Ockham". Par la formule "*Entia non multiplicanda praeter necessitatem*" ("il ne faut pas multiplier les entités au-delà du nécessaire"), Guillaume d'Ockham (1285-1347) avait clos la *Querelle des Universaux*.

Munis de cet instrument conceptuel fondateur du pragmatisme, les gestionnaires n'ont plus à multiplier indéfiniment des structures prétendument universelles. Ils peuvent abandonner les recettes normatives au profit d'une politique anticipatrice de gestion des compétences.

L'intervenant, Monsieur Jean Claude Peyrolle, est Agrégé de l'Université, ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, Docteur ès Sciences de Gestion et Maître de Conférences en Sciences de Gestion. Il enseigne le management des ressources humaines à l'IUT de Sophia-Antipolis (Organisation et Gestion de la Production) et la GRH à l'IAE de Nice. Il est consultant en développement des organisations.

La troisième communication a pour titre "*Vers de nouvelles formes de vigilance au service de l'imagination.*"

Une mue des ressources humaines s'accomplit. On a cru longtemps qu'il suffisait d'utiliser et optimiser des compétences² figées de manière à pouvoir en extraire, ultérieurement, le minimum utile. On s'aperçoit que c'est souvent la compétence cachée qui permet de résoudre un problème. Or, celle-ci ne pouvait être ni décelée, ni imposée, ni requise lors du recrutement ou de l'intégration. En d'autres termes, le savoir changer devient une compétence inconnue. Comme il ne peut pas être repéré dans un système normatif, hiérarchisé, ordonné, tout se passe comme si nous assistions à une destruction créatrice de ce qui a longtemps constitué le noyau central de la GRH : la gestion de compétences déterminées *ne varietur*. D'où le paradoxe de la GRH : sélectionner des gens pour répondre à un ordre établi alors qu'elle devrait les choisir pour le détruire.

C'est pourquoi les nouveaux systèmes, s'ils veulent préfigurer les structures d'organisation d'un monde complexe et incertain, ne peuvent résulter de compétences cataloguées et répertoriées. D'autres, cachées lors des phases de formation, recrutement et intégration, s'avèreront capables de réguler des situations devenues incertaines et complexes. A leur tour, celles-ci développeront, de manière contingente, à partir d'un socle de connaissances étendues, de nouvelles compétences. Autant dire que développer de telles aptitudes et capacités de vigilance passe par la destruction de la notion de filière de compétences.

Cette problématique est celle d'un renversement épistémologique entre ce qu'il était convenu d'appeler les trois niveaux de fonctionnement de l'entreprise : le *Politique*, le *Stratégique* et le *Tactique*. En particulier, l'importance nouvelle du niveau tactique, dévolu aux opérationnels, entraîne une modification du niveau gestionnaire, longtemps appelée *stratégique*, auquel appartient la GRH. L'activité de ce niveau ne peut avoir lieu sans tenir compte des résultats de l'instance tactique précédente. Elle seule 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 sans tenir compte des impératifs gestionnaires du niveau précédent.

L'intervenant, Monsieur Michel Joras, E.S.C.P. et docteur ès Sciences de gestion est auditeur social agréé par l'Institut International de l'Audit Social (I.A.S). Il enseigne au sein de l'Université (Paris-Dauphine, IAE de Toulouse) et des grandes écoles (ESSEC-IMD, CNAM-ITPES, IGS, etc.) la GRH et son environnement. Il dirige un cabinet d'audit et de conseil en risques managériaux et engineering de la formation.

¹- Peyrolle, J.C. (1992) - "Gestion des ressources humaines : changer de logique", Actes du 2^o congrès de l'AGRH, Cergy-Pontoise.

²- Michel JORAS :

La contingence c'est satisfaire aux obligations permanentes du système simple, ordonné répertorié. E, réalité il doit faire face à l'universalité de la condition humaine : s'adapter aux variations du contexte.

EX Rhone-Poulenc : changement pour s'adapter aux besoins de l'utilisateur final.