

L'INSTRUMENTALITE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EST-ELLE VICE OU VERTU ?

Bernard GALAMBAUD

Professeur à l'ESCP, Directeur Scientifique de l'Institut «Entreprise et Personnel»

RESUME

Aujourd'hui, la dimension instrumentale de la gestion des ressources humaines est discutée. Mais la gestion peut-elle être autre chose qu'une ambition instrumentée ? Un gestionnaire ne peut que chercher à obtenir des salariés gérés, des comportements professionnels que lui, gestionnaire, considère susceptibles d'assurer la performance de l'entreprise.

Mais la réalité observée ne peut qu'être en deçà de l'ambition du gestionnaire. En effet, l'objet de sa gestion (c'est-à-dire le salarié) est également, au sein de l'entreprise, un sujet avec ses désirs, ses angoisses et ses capacités d'action. Aussi, en gestion des ressources humaines, l'objet bute sur le sujet.

Cette différence entre réalité observée et ambition à instrumenter interroge la nature du savoir en gestion des ressources humaines, savoir qui charrie toutes les ambiguïtés de l'enseignement de gestion. La gestion des ressources humaines est-elle une discipline ou un domaine ? L'enseignement de gestion des ressources humaines est-il l'enseignement d'une science ou d'un savoir professionnel ? La définition de son champ est-elle liée à une quelconque logique scientifique ou à la division du travail gestionnaire ? Et les étudiants en gestion, à quel destin professionnel se préparent-ils ? Peut-on, tout à la fois, former de futurs gestionnaires et de futurs chercheurs ?

En quelques mois d'intervalle, deux excellents ouvrages nous alertent sur la dimension instrumentale qui habite la gestion des ressources humaines : celui dirigé par Julienne BRABET¹ et celui réalisé par Evelynne LEO-NARD². Cette proximité ne doit vraisemblablement pas grand chose à une coïncidence. Avec la crise économique et sociale, nous en avons fini, au moins pour un temps, avec le discours triomphant de la gestion des ressources humaines ; discours porté tant par des praticiens trouvant là un lustre que leur fonction n'avait jamais eu, que par des enseignants sergent/recruteur de leur programme spécialisé. Qui oserait dire aujourd'hui haut et fort, que les dirigeants d'entreprise ont compris que la seule vraie richesse de la firme qu'ils dirigent, ce sont les hommes ?.. L'existence de plusieurs millions de chômeurs et de salariés menacés dans leur emploi, rappellerait l'imprudent à plus de retenue. Qui oserait, aujourd'hui, disser-

ter doctement sur la valorisation de la fonction «Ressources humaines» au sein de l'entreprise, lorsque l'on a le sentiment que les modèles du type «Attirer, Retenir, Motiver, Développer»³ ont été remplacés par des modèles du type «Recruter, Administrer, Licencier». Aussi, la gestion des ressources humaines peut-elle être à nouveau questionnée, interpellée tant dans ses pratiques que dans les discours de ses professionnels et de ses enseignants.

LA GESTION : UNE AMBITION INSTRUMENTEE

La gestion des ressources humaines est d'abord et avant tout un ensemble de pratiques sociales mises en oeuvre au sein des entreprises et plus largement au sein des organisations. Là est son lieu de naissance. Là est toujours sa réali-

té. Qui parle de gestion des ressources humaines sans vraies connaissances autres que livresques du fonctionnement d'une organisation, produit toujours un discours entaché d'une espèce d'irréalité. Mais avec le développement des enseignements de gestion, la gestion des ressources humaines devient elle-même objet d'enseignement. Cet enseignement est l'oeuvre soit de praticiens exerçant leur art en entreprise, soit d'enseignants professionnels, professeurs d'Universités ou d'Ecoles.

Si les praticiens peuvent aisément concevoir leur enseignement comme devant porter témoignage de bonnes pratiques que l'expérience d'une profession a validées et qu'il convient alors de transmettre en les expliquant et en les justifiant, il ne peut en être de même pour les enseignants universitaires. Ceux-ci, s'ils ne veulent pas être simple porte-parole d'une profession qui n'est même pas la leur, s'ils ne veulent pas seulement témoigner des pratiques d'autrui⁴, doivent alors élaborer leur propre discours. Cette élaboration passe bien entendu par la recherche. C'est pourquoi, aujourd'hui, le champ de la gestion des ressources humaines est composé, tout à la fois, de pratiques sociales, des discours des gestionnaires de ressources humaines lorsqu'ils veulent expliquer, justifier, convaincre ou séduire, et des conclusions des diverses recherches prenant pour objet la gestion des hommes dans les organisations. Il est en outre complété par toutes les prescriptions normatives des porteurs de convictions sur l'entreprise idéale...

Quoi qu'il en soit, comme le montre Julianne BRABET, tout ce champ de la gestion des ressources humaines obéit largement à une logique instrumentale. Mais comme le souligne alors Evelyn LEONARD, il n'y a là rien de surprenant : la logique gestionnaire est une logique instrumentale. L'objectif même de la gestion des ressources humaines est de contribuer à la performance de l'entreprise en mettant en oeuvre des pratiques sociales. Ces dernières sont censées induire chez les salariés des comportements professionnels favorables à cette performance recherchée. L'on peut dire que la gestion est une ambition instrumentée d'efficacité. Et cette efficacité est obtenue grâce à la mise en oeuvre de pratiques rationnelles et objectives. Tout gestionnaire a la rationalité et l'objectivité pour guides. Tout gestionnaire entend bien installer l'entreprise, afin qu'elle connaisse un degré supérieur d'efficacité, dans un âge plus rationnel, dans des pratiques sociales plus objectives. Rationalité, objectivité, efficacité vont de concert.

L'HOMME A GERER EST OBJET

Aussi ne faut-il pas s'étonner si tout gestionnaire de ressources humaines réifie l'homme à gérer. Pour le gestionnaire, l'homme à gérer est objet. L'efficacité recherchée est à ce prix. Grâce aux diverses pratiques mises en oeuvre par le gestionnaire de ressources humaines, le management de l'entreprise doit être capable d'obtenir des individus les comportements professionnels positifs les plus susceptibles de contribuer à l'efficacité économique de l'entreprise.

Les démarches rationnelles, objectives ne peuvent faire du salarié qu'un objet à gérer. Mais bien entendu, l'homme/objet se révolte, ouvertement ou non, pour affirmer son existence de sujet avec ses désirs, ses craintes, ses espérances... En gestion des ressources humaines, l'objet bute toujours sur le sujet. L'individu n'a pas nécessairement envie des récompenses que lui promettent les pratiques de gestion, pour peu qu'il se conduise selon les souhaits du management. L'individu n'a pas nécessairement envie de changer de métier et d'environnement en conformité avec les analyses de la gestion prévisionnelle. L'individu n'a pas nécessairement envie de développer de nouvelles compétences, de connaître une évolution de carrière (et d'en payer le prix)... C'est pourquoi, la gestion des ressources humaines est une ambition qui est toujours en partie contrariée du fait du sujet. C'est pourquoi, le discours de cette gestion n'est toujours qu'une intention qui ne sera jamais en totalité réalisée. Non pas, parce que le gestionnaire serait peu compétent, parce que les objectifs seraient mal définis, les contraintes mal appréciées. Non, mais parce que l'homme à gérer se revendique aussi sujet, et parasite, de ce fait, la gestion et sa logique. C'est pour cela d'ailleurs, peut-être, que de si nombreux gestionnaires de ressources humaines s'abstiennent bien souvent de mesurer les résultats de leurs actions.

Cette logique de l'homme/objet de gestion est particulièrement à l'oeuvre dans plus d'une démarche de gestion dite prévisionnelle. Ces démarches se caractérisent souvent par une étude des emplois et des ressources humaines existants, puis par des simulations décrivant l'état de ces emplois et de ces ressources à l'horizon de quatre ou cinq ans, puis enfin par un programme d'ajustement réalisé par des actions de recrutement, de mobilité, de formation... Mais de telles démarches ne nous décrivent que des flux. Il n'y a aucune place pour des acteurs. Nous ne voyons que des salariés/objets de gestion que le management forme, déplace, recrute, selon des plans pré-établis.

L'on sait l'efficacité toute relative de cette gestion-là. Alors de prévisionnelle, elle devient préventive ; de préventive, elle devient anticipée ; du personnel, elle devient de l'emploi, puis des compétences et rien n'y fait... Si l'ambition demeure, le relatif échec aussi.

Le débat même sur le vocable «ressources humaines» est illustratif de notre propos. A l'émergence de ce vocable, plus d'une voix se félicitait : enfin, l'entreprise allait rompre avec des pratiques sociales qui entraînaient parfois un véritable gaspillage des compétences rassemblées en son sein ; enfin, l'entreprise allait prendre pleinement conscience que les hommes rassemblés étaient une valeur. Mais aujourd'hui d'autres voix s'élèvent pour souligner que l'homme ne saurait être une ressource à l'égal des matières premières ou de la finance, que l'homme ne saurait être une ressource à exploiter, que l'homme est une personne, avec ses désirs et ses peurs, ses ambitions et ses passions... L'homme est sujet et chaque fois que le management et ses pratiques le prennent en compte, alors la gestion rencontre sa motivation. L'objet n'est pas motivé. Seul, le sujet peut l'être. Un manager qui parie sur la motivation est un manager qui parie sur le sujet.

LE RETOUR DES BUREAUCRATES

La crise favorise toujours l'action des rationalisateurs. Ceci pour plusieurs raisons. Tout d'abord, ils rassurent avec leur panoplie de pratiques, d'instruments à mettre en oeuvre qu'ils présentent comme les signes extérieurs de leur efficacité. De plus, les périodes de crise sont toujours des périodes où les finalités sont mal menées, affaiblies quand ce n'est oubliées... Or, la gestion n'est pas une finalité, elle n'est qu'un moyen. Une entreprise n'est pas créée pour être gérée. Mais lorsque les finalités sont affaiblies, les moyens peuvent se substituer à celles-ci. Et au cours de ces dernières années, plus d'un dirigeant d'entreprise, c'est-à-dire un porteur de vision, de sens, de finalités a été remplacé par un gestionnaire. Et l'on s'étonne aujourd'hui que plus d'une entreprise souffre d'un déficit de direction...

Il en est de même en gestion des ressources humaines. Certaines dérives sont même franchement inquiétantes. Ce qui se passe par exemple dans le domaine de la formation en porte témoignage. Des procédures sur appel d'offres, telles que les pratiquent de façon habituelle les directions des achats des grandes firmes, sont mises en oeuvre pour choisir un cabinet de formation, une

action de formation. Des formateurs sont ainsi appelés à formuler des offres d'action sans avoir rencontré un représentant de l'entreprise, sans avoir eu la possibilité de réaliser la moindre pré-étude... le cahier des charges est censé leur apporter toutes les informations dont ils pourraient avoir besoin. Est-ce vraiment raisonnable ? Est-ce vraiment avec pareille démarche bureaucratique que les entreprises développeront une formation de qualité ? Et puis, pourquoi s'arrêter en si bon chemin ? Pourquoi ne pas confier le recrutement des salariés intérimaires ou à contrat à durée déterminée, directement à la direction des achats ? Quant à la différence séparant salariés à durée indéterminée et salariés à durée déterminée, elle n'est pas essentielle. Qui recrute les uns peut fort bien recruter les autres. Et la direction des ressources humaines peut alors se transformer en direction des achats achetant et gérant un stock de ressources humaines...

En matière de qualité, nous avons aussi un autre bel exemple de ces dérives inquiétantes. Hier, la qualité était recherchée par l'implication des hommes, c'est-à-dire par l'homme/sujet. La qualité était perçue comme étant le fruit de la motivation des hommes au travail. C'est tout le sens du mouvement des cercles de qualité. Aujourd'hui, la qualité est beaucoup plus souvent recherchée par la mise en place de procédures, de normes, de règles formelles. Ce sont les démarches de certification⁵ qui sont un retour à la recherche de la qualité par l'homme/objet applicateur de règles.

DISCIPLINE OU DOMAINE ?

La gestion des ressources humaines est mise en oeuvre à l'initiative des managers pour conduire leurs interventions sur le corps social. Mais cette gestion se construit, se met en oeuvre dans un champ de relations où pour s'affirmer contre l'objet à gérer, le sujet combat ; sujet individuel ou sujet collectif. C'est pourquoi l'on dit avec raison que l'art du gestionnaire est un art de réciprocité. Sa volonté et sa pratique rencontrent nécessairement la volonté et la pratique du sujet individuel ou collectif.

Le savoir en gestion sait-il rendre compte de cette réalité où l'objet bute sur le sujet ? La réponse n'est pas simple, elle charrie toutes les ambiguïtés de l'enseignement de gestion. La gestion des ressources humaines est-elle un domaine ou une discipline ? Quand on parle de «sciences de gestion» de quoi parle-t-on ? «Sciences de gestion»

n'est-elle pas une expression de même sens que «sciences de l'eau» ou «sciences de la terre» ? Or, «sciences de l'eau» ne désigne rien d'autre qu'un objet de recherche (ici l'eau) qui peut être regardé d'un regard scientifique ; regard pouvant être celui du physicien ou du chimiste. Il y a une physique de l'eau, une chimie de l'eau. La discipline est dans le regard et non dans l'objet regardé. Or, la gestion des ressources humaines est bien un objet regardé. Quant au regard, il peut être sociologique, psychologique, ethnologique, etc...

En gestion, les diverses spécialités sont nées du découpage structurel réalisé par l'entreprise, de ses pratiques gestionnaires. Il y a eu un enseignement de gestion des ressources humaines parce que, dans l'entreprise, il y avait une fonction «ressources humaines». Des emplois dans cette fonction étaient donc possibles, des possibilités de carrière professionnelle pouvaient donc être envisagées... Un enseignement professionnel pouvait donc être créé. Cet enseignement ne doit rien à une quelconque logique disciplinaire, cet enseignement est directement induit par la division du travail gestionnaire au sein de l'entreprise. Mais lorsque cet enseignement professionnel devient l'affaire d'un corps enseignant spécialisé, membre de l'enseignement supérieur, alors des références universitaires s'imposent. Or, l'Université est structurée par disciplines. Aussi les enseignants cherchent-ils à transformer le domaine en discipline afin de lui permettre de prendre place dans l'Université. De futurs enseignants font leur thèse sur le domaine... et une discipline nouvelle est alors en voie de proclamation. Le recrutement d'enseignants en gestion est révélateur de ces ambiguïtés. Dans certaines institutions, l'on cherchera à recruter un praticien, ayant une expérience de la gestion ; un praticien pouvant porter témoignage de la pratique gestionnaire (enfin, un enseignant qui sait de quoi il parle !). Dans d'autres institutions, l'on cherchera au contraire à recruter un enseignant ayant démontré d'abord ses aptitudes à la recherche ; sa thèse de doctorat sera le gage de son niveau de compétences (enfin, un enseignant en gestion dont l'Institution n'ait

pas à rougir !). Ceci dit, une discipline ne se crée ni par sentence rectorale, ni par acclamation d'enseignants réunis en congrès. Ce qui fait une discipline, ce sont ses paradigmes qui offrent un mode de compréhension d'une réalité incompréhensible. La gestion des ressources humaines est une réalité largement incompréhensible ; elle n'est pas un ensemble de paradigmes.

Mais les étudiants en gestion des ressources humaines que veulent-ils devenir ? Quel est leur destin professionnel ? Vont-ils être demain des gestionnaires, des praticiens de la gestion ou des chercheurs en gestion. Est-ce le même savoir qu'il faut offrir aux uns et aux autres, alors que l'on sait bien que praticiens et chercheurs sont des fonctions de nature différente. Tout comme la physique se construit contre la nature, pour reprendre l'expression de BACHELARD, la recherche en gestion se construit contre la pratique en gestion... et surtout contre l'opinion des gestionnaires.

Aujourd'hui, dans les institutions d'enseignement, ces questions sont sans réponses. Nous y vivons un temps de confusion. L'ordre régnant n'est qu'administratif. La nature du savoir et son utilité en gestion sont pourtant à interroger. En quoi la formation de futurs praticiens par des chercheurs est-elle pertinente ? La capacité de dévoilement qui est la vertu du chercheur est-elle celle du praticien ? Si le discours enseignant a pour finalité première l'apprentissage de pratiques efficaces que le futur gestionnaire devra mettre en oeuvre, l'enseignement ne peut être qu'à dominante instrumentale. Si par contre, le discours enseignant a pour finalité d'entraîner l'étudiant à interroger la signification des pratiques sociales, leurs fondements, à débusquer derrière l'explicite gestionnaire, le caché de la réalité sociale, alors là un tel enseignement à dominante instrumentale est de peu d'utilité. Il faut apprendre aux étudiants, à «regarder» les pratiques gestionnaires et pour «regarder», alors il faut une «discipline»... ou plusieurs.

¹ sous la direction de J. BRABET, *Repenser la gestion des ressources humaines*, Paris, Economica, 1993

² E. LEONARD, *Management des ressources humaines : pour une lecture critique*, Louvain la Neuve, UCL, CIACO, 1994

³ voir par exemple «Gestion des ressources humaines» de DOLAN, SCHULER et CHRETIEN, Editions du Trécarré, CANADA

⁴ L'expérience de la consultation joue un important rôle de légitimité du discours de l'enseignant universitaire puisque la profession et ses pratiques deviennent un peu siennes

⁵ voir à ce sujet l'article d'Yves LASFARGUE dans le Monde du 29 juin 1994