

Extrait du Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique

<http://www.journal.coherences.com/article154.html>

La fonction DRH

- 5 Anthropologie appliquée - Entreprises humaines - Le management -

Date de mise en ligne : samedi 30 septembre 1995

Date de parution : septembre 1995

**Copyright © Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique - Tous
droits réservés**

La fonction DRH est confrontée à la réalité humaine de l'entreprise. De ce fait elle ne peut y exercer une maîtrise que si elle différencie et appréhende les différents types de phénomènes humains qui conditionnent une entreprise (humaine). La fonction DRH doit assurer la cohérence humaine de l'entreprise. L'humanisme méthodologique est évidemment une source majeure pour comprendre et pour agir dans ce contexte.

La fonction de DRH dépend évidemment de la conception de l'entreprise qui, elle, conditionne la place de l'homme. Par exemple une vision économiste et strictement financière considère le personnel comme une " variable d'ajustement économique " (Catherine HUBER A.N.D.C.P. PERSONNEL N 359 - avril 1995). La fonction DRH devient alors une fonction de régulation des effectifs et de la masse salariale.

Il y a donc une première condition pour penser une vision nouvelle de la fonction c'est de définir le Sens de l'Entreprise qui lui donnera sa cohérence ce qui entraîne à concevoir l'Entreprise en tant que communauté humaine engagée.

Il est patent que hormis dans la courte parenthèse de ces dernières années cette référence était déjà présente dans les conceptions du patronat français (cf. Les conceptions du patronat français en matière de Gestion des ressources humaines depuis la guerre par Olivier NIFLE ,DEA d'Histoire Sorbonne, 1992).

Les questions portant sur la fonction de DRH ne sont indifférentes ni aux logiques culturelles ni aux crises de références dans les entreprises ni aux mutations de notre société. La crise des représentations et la crise de Sens actuelles sont inscrites dans le contexte des interrogations des DRH. Le recours à des concepts fondamentaux est donc tout à fait opportun dans la mesure où ils permettent de structurer et clarifier la fonction dans l'esprit et dans la pratique.

C'est là l'intérêt de cette référence, différenciée des conceptions anonymes ou l'homme n'est plus qu'un rouage du système économique.

II - LA COHERENCE HUMAINE DE L'ENTREPRISE

La théorie des Cohérences Humaines apporte les éclairages nécessaires pour concevoir l'entreprise comme communauté humaine engagée.

Il lui faut d'abord une direction générale. Diriger c'est donner le Sens. Donner le Sens c'est dire à quoi et à qui elle sert et déterminer ainsi son marché. Donner le Sens c'est dire aussi pourquoi elle existe et en déterminer la qualification et les valeurs spécifiques. Donner le Sens c'est encore en définir les buts et objectifs et aussi les voies et moyens pour y parvenir.

C'est à cette responsabilité de direction générale que se réfère la fonction de DRH. Seulement, après cette détermination du Sens c'est toute la communauté de travail qui doit entreprendre de le réaliser. Pour cela elle doit être constituée, elle doit être managée, elle doit progresser dans la maîtrise de ses enjeux. Tout cela réclame une compétence et une responsabilité particulière et qui fonde alors la fonction de DRH. Assurer la cohérence Humaine de l'Entreprise est la toute première condition pour que se réalise le Sens qui lui a été donné . Cela dépend bien sûr de toutes les autres fonctions mais, par quelque côté qu'on le prenne, toutes les autres fonctions en dépendent.

Assurer la Cohérence Humaine de l'entreprise c'est "devenir des architectes sociaux" (concept de Bernard LAIRRE, D.G.R.H. de Spie Batignolles d'après Jacques BOUCHAUD, Président National de l'A.N.D.C.P. Revue PERSONNEL N 359 - avril 1995).

On peut alors en définir les trois dimensions.

L'établissement de la communauté de travail. C'est ce qui est souvent entendu sous les termes de gestion du personnel ou des effectifs. Il s'agit de recruter, réguler les entrées et sorties, gérer les effectifs au mieux sur le plan économique, juridique, social, etc. Il s'agit surtout d'une fonction de constitution et d'entretien du corps social.

L'engagement de la communauté de travail dans les buts assignés. C'est toute la question du management des hommes qui est alors posée. La conception de celui-ci, et tout le problème de la structuration stratégique de l'entreprise sont à assurer. Il s'agit de prendre en considération le fait qu'une communauté humaine engagée est une société complexe ou l'articulation des modes de participation en fonction des buts et des contraintes et circonstances relève d'une compétence particulière. On reconnaît bien là une ingénierie sociale qui consiste à mettre la communauté en ordre de marche sachant qu'il s'agit d'hommes de diverses cultures, de diverses compétences, de diverses maturités.

Le développement de la maîtrise collective de l'entreprise . C'est toute la question de l'évolution du corps social pour développer la compétence collective, la valeur de ses services, la capacité à assumer les conditions de son développement. C'est en quelque sortes la valeur humaine de l'entreprise, exprimée par la culture d'une vocation singulière, qu'il s'agit de développer.

Tout cela n'est concevable qu'en rapport avec les conditions de l'environnement. Le contenu de cette fonction ne peut être maîtrisé qu'en tenant compte des contextes ou l'entreprise évolue : conditions de gestion, conceptions du managements, aspirations socio-culturelles. De ce fait les DRH doivent être très avertis des évolutions de l'époque mais aussi de la diversité des situations, nationales par exemple, au sein de l'Europe et dans le reste du monde.

DRH, UN MÉTIER D'ENTREPRISE, DES COMPÉTENCES, UNE PRATIQUE

Assurer la cohérence humaine de l'entreprise est une fonction qui par certains côtés correspond à ce que beaucoup font déjà. Cependant, poser ce concept a un effet structurant sur l'identité de la fonction mais aussi sur sa pratique.

Il devient possible de concevoir un corpus de compétences qui intègre les travaux déjà effectués mais qui leur donne un Sens et une structure cohérente (cf. le référentiel A.N.D.C.P. et l'article de Annie BARTOLI sur la formation des DRH revue déjà citée). Les apports de la théorie des cohérences Humaines deviennent aussi particulièrement précieux. Ils portent sur la conception des entreprises (Sens et management, vers l'entreprise de concurrence par Roger NIFLE Mai 1995 Institut Cohérences) sur la connaissance des phénomènes relatifs aux communautés humaines et les conditions de leur maîtrise, sur un ensemble d'outils conceptuels et méthodologiques qui permettent une pratique mieux maîtrisée. Par ailleurs il est aussi possible de graduer la fonction en niveaux ou âges d'évolution. Ainsi, s'il est possible de proposer une méthodologie générale pour la fonction, on peut aussi envisager jusqu'à quel degré elle peut être appliquée selon les circonstances et les entreprises.

Les étapes de maîtrise de la cohérence humaine de l'entreprise.

L'ordre théorique selon lequel la cohérence humaine peut être assurée est le suivant :

La dimension politique : Déterminer le champ de cohérence pertinent .

Il s'agit en fait d'élucider le Sens de la vocation de l'entreprise afin d'en obtenir confirmation par la direction générale (sous ces termes nous voulons parler des dirigeants quel que soit leur statut ou leur titre). Il existe pour cela des méthodes d'analyse de Cohérences qui peuvent être utilisées à chaque fois qu'un moment crucial se présente, par exemple lors de relances, de repositionnement de l'activité, ou avant de lancer des opérations de changement et d'une manière générale chaque fois que l'essentiel est en jeu ou qu'une politique générale doit être formulée. C'est à partir de cela que l'axe de cohérence de la communauté de travail peut être déterminé.

La dimension stratégique : Dessiner la structure de management cohérente .

Il s'agit en fait de concevoir la structure stratégique qui permet de conduire la communauté de travail dans le Sens déterminé selon ses différents projets concourants. C'est toute la question de la participation des hommes qui est posée ainsi que celle de l'architecture évolutive de leur organisation. Chaque entreprise doit donc trouver les articulations de son management en fonction de sa culture propre, de sa vocation (son Sens), et des circonstances de son projet.

La dimension économique. Gérer la quotidienneté de la communauté de travail.

Il est bon de rappeler que, selon l'étymologie, la notion d'économie se rapporte aux règles habituelles de la vie commune. Il s'agit donc d'administrer les affaires quotidiennes que la fonction personnel connaît bien. Cependant cela ne peut se faire que dans le cadre des règles définies sur le plan stratégique en fonction de l'environnement et du Sens original de l'entreprise. N'oublions pas que les critères de gestion doivent aussi avoir un Sens pour servir à ceux qui ont la charge de conduire les affaires de l'entreprise et pour chaque membre de la communauté de travail.

Il se trouve par contre que l'ordre de progression dans la maturation de tous ces problèmes est l'ordre inverse du précédent.

On peut ainsi distinguer un premier âge dans la maîtrise et donc dans l'apprentissage de la fonction et qui consiste à gérer le personnel dans un contexte d'économie d'entreprise.

On peut ensuite distinguer un deuxième âge qui intègre en plus toute la question de la conduite managériale de la communauté de travail . Structures fonctions, méthodes de management, pratiques participatives, communication interne sont à l'ordre du jour. Il y a là, par contre, un problème de modes et de modèles qui pose la question de leur pertinence pour l'entreprise que l'on a à piloter. Le modèle des structures de concurrence peut être alors opportun pour personnaliser les solutions.

Enfin un troisième niveau de maîtrise peut être envisagé, l'âge du Sens de la communauté. Il s'agit alors de fonder tout le reste dans la maîtrise du lien social inter-humain en assumant pleinement le statut de communauté humaine engagée. C'est par exemple dans ce contexte que les questions de citoyenneté, de l'entreprise et dans l'entreprise, se posent ; celles aussi de valeurs, de vocation, d'éthique, celles aussi de macro-pédagogie pour l'évolution de tout le corps social, et encore celles de communautés virtuelles bientôt à l'ordre du jour. C'est à ce niveau que se posent aussi les questions de prospective, de crise et d'évolution de notre société, de Sens du travail, de responsabilité partagée dans les questions sociales : exclusions, multiculturalisme, retraites, réseaux d'entreprises etc.

On voit là qu'à ce niveau la fonction personnel se trouve directement confrontée à la crise des représentations et à la crise de Sens de notre époque. Cependant la notion de crise à un côté très positif ; c'est un moment décisif, celui où

il est temps de prendre des positions de Sens et de bâtir de nouvelles représentations en conséquence. N'est- ce pas à ce carrefour que se situe la fonction DRH ?